



# Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe

Hélène Ernatus

## ► To cite this version:

Hélène Ernatus. Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009. Français. NNT : . tel-00422557

**HAL Id: tel-00422557**

**<https://theses.hal.science/tel-00422557>**

Submitted on 7 Oct 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

**PERFORMANCE DES ENTREPRISES  
DANS UNE PETITE ECONOMIE INSULAIRE  
DE LA CARAIBE**

**Le cas de la Guadeloupe**

---

**THESE**

*pour l'obtention du*

**DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES**

Présentée et soutenue publiquement par

**Hélène ERNATUS**

Le 9 juillet 2009

**JURY**

**M. Roland LANTNER**

Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Directeur de recherche

**M. Damien GAUMONT**

Professeur à l'Université Paris II Panthéon-Assas

Rapporteur

**M. Xavier GREFFE**

Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Suffragant

**M. Richard LE GOFF**

Directeur des Sciences Sociales à l'ENSTA

Suffragant

**M. Jean- Gabriel MONTAUBAN**

Professeur à l'Université des Antilles et de la Guyane

Rapporteur

*« L'université Paris 1 Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».*

---

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier mon directeur de thèse M. Roland Lantner pour sa patience, ses conseils, son soutien et sa disponibilité, sans lesquels je ne serais pas venue à bout de ce travail de longue haleine.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude envers les membres du jury pour avoir accepté de se pencher sur mes travaux.

Mes remerciements vont ensuite vers les membres du LEAD, mon laboratoire d'accueil, pour leurs conseils éclairés et leur gentillesse, et en particulier le directeur du LEAD, M. Jean-Gabriel Montauban, Fabienne Alvarez (pour son soutien constant), Patrice Borda, Juliette Cordette, Sonia Daninthe, Albert Ganancia, Charbel Macdissi, Olivier Manioc, Sébastien Mathouraparsad (pour son amitié de tous les instants), Alain Maurin, Sandy Palermo, Joël Raboteur, Christian Saad et Philipe Verdol. Je tiens à remercier M. Damien Gaumont pour l'intérêt manifesté à mon travail et la contribution qu'il a apporté à ma réflexion. Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans les membres de l'administration de la Faculté de Droit et de Sciences Economiques de la Guadeloupe.

Pour leur contribution exceptionnelle, je remercie Manuela- Victoire Lurel et Thierry Elfgang, ainsi que M. Max Vincent, Président de l'ICFC, qui m'a permis de mieux connaître la Caraïbe.

Je tiens à remercier chaleureusement, les entreprises qui m'ont accueillie ainsi que mes interlocuteurs pour leur disponibilité.

Merci à Sophie Mambé pour ses encouragements et le bout de chemin universitaire que l'on a parcouru ensemble.

Cette thèse doit beaucoup à la présence à mes côtés et aux conseils avisés d'Amandine, Audrey, Constantin, Cristel, Dhesh, Jean-François, Laurent, Marc, et Muriel.

Les mots ne sont pas suffisants pour exprimer la reconnaissance immense que j'ai pour ma famille, mes sœurs Emlynn et Elisa, mon frère Eddy, Roselise, et mes parents, mon père qui m'a guidée, ma mère qui m'a portée jusque-là.

# Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe :

## Le cas de la Guadeloupe

---

### Résumé :

L'ouverture des économies et la mondialisation accentuent la compétition entre firmes et territoires économiques. Dans un espace mondial dominé par les grands pays et les firmes multinationales, les petites économies insulaires peinent à trouver leur place. Ces petites économies ont certes des atouts, mais surtout de nombreux handicaps qui désavantagent leurs entreprises. Celles-ci sont le plus souvent de petites ou moyennes entreprises, doublement pénalisées par leur taille et leur environnement insulaire. Nous voulons analyser cette situation particulière à partir de l'exemple de ces petits territoires, qui présentent les handicaps propres aux petites économies insulaires, mais qui sont aussi intégrés dans un espace économique développé plus vaste : il s'agit des économies de l'Outre-mer français situées dans la Caraïbe.

La thèse examine les comportements stratégiques des entreprises situées sur un petit territoire insulaire, pour répondre aux contraintes liées à leur situation insulaire et aux défis engendrés par les modifications de l'environnement socioéconomique.

Ces entreprises tirent parti des ressources créées par les politiques publiques mises en place par des Etats à économie développée, mais doivent pouvoir aussi surmonter des difficultés supplémentaires créées par leur situation paradoxale.

Nous nous inspirons des concepts de l'Economie Industrielle pour montrer l'existence, pour les entreprises les plus exposées à la pression concurrentielle externe, d'un étroit sentier stratégique fondé sur la recherche de la différenciation de leurs produits. Mais les entreprises les moins exposées peuvent aussi développer des stratégies qui peuvent aller à l'encontre de l'optimum social cher aux économistes néoclassiques.

Mots-clés: petites économies insulaires; paradigme SCP; avantage concurrentiel; syndrome hollandais; ocm ;

# Performance of firms in a small insular economy of the Caribbean:

## The case of Guadeloupe

---

### Summary:

The advent of globalization and more open markets has accelerated the competitive forces between firms from different nations. These global market forces tend to penalize smaller nations and firms that compete with large multinationals.

Competitive bidding, restrictive pricing, favour larger firms. However, if we analyze the French territories and the Caribbean as a sum of the parts we see that smaller countries can play a pivotal role within geographic economic clusters.

This thesis examines the strategic role of small islands firms faced with insular conditions and those factors that lead to successful firms that embrace the challenges generated by micro and macro socio-economic factors. Those firms can use the resources provided by public policies. But they should confront the toughness of their paradoxical situation. We chose to use the concepts developed by Industrial Organization to prove the existence, for the most exposed firms, of a small strategic path, based upon the search of differentiation for their products. But the less exposed firms can choose strategies opposite to the social optimum.

Keywords: small insular economies, SCP paradigm, competitive advantage, dutch disease, MTO.

---

# SOMMAIRE

---

<i>Remerciements</i>	3
----------------------	---

<i>sommaire</i>	7
-----------------	---

<i>introduction</i>	9
---------------------	---

## *PREMIÈRE PARTIE*

<i>Les comportements des entreprises dans les petites économies insulaires : Cadre d'analyse</i>	21
--	----

<b>Chapitre 1 Contexte de la recherche : Des problématiques nouvelles pour les petites économies insulaires</b>	<b>23</b>
---	-----------

1.1 Les particularités des petites économies insulaires	24
1.2 Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche	36

<b>Chapitre 2 Le cadre d'action des entreprises</b>	<b>45</b>
---	-----------

2.1 Le cadre concurrentiel imposé aux acteurs économiques	46
2.2 Les transferts créés par les politiques publiques	62

## *DEUXIEME PARTIE*

<i>Stratégie et performances des entreprises en petite économie insulaire</i>	76
---	----

<b>Chapitre 3 Stratégies et performances des entreprises dans les filières à marché extérieur</b>	<b>78</b>
---	-----------

3.1 La filière banane	79
3.2 La filière canne à sucre	112
3.3 La filière tourisme	145

<b>Chapitre 4 Stratégies et performances des entreprises dans les filières à marché local</b>	<b>171</b>
---	------------

4.1 La filière viande porcine	172
4.2 La filière boulangerie- meunerie	190
4.3 La filière construction, béton	207



<b>Chapitre 5 Les explications théoriques des stratégies d'entreprise dans les petites économies insulaires</b>	<b>236</b>
5.1 Les modèles du syndrome hollandais et leur application dans les petites économies de l'Outre-mer français	237
5.2 Le paradigme SCP et sa vérification : structure des marchés et performance	248
5.3 Avantage concurrentiel et stratégie des entreprises	269
<b>Conclusion</b>	<b>282</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>286</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>299</b>
<b>Liste des Figures</b>	<b>302</b>
<b>Liste des encadrés</b>	<b>303</b>
<b>Table des matières</b>	<b>304</b>
<b>Annexes</b>	<b>311</b>

---

## INTRODUCTION

---

L'intérêt porté par les économistes aux micro- systèmes productifs et aux petites économies insulaires est récent. Le développement du capitalisme s'est fait au détriment des économies domaniales fermées et a entraîné progressivement l'élargissement des marchés et des espaces économiques. Paradoxalement, l'internationalisation des économies et la mondialisation ont davantage attiré l'attention sur la manière dont ces micro- systèmes productifs résistent au système concurrentiel mondial.

D'après la définition de Gilly, un système productif est un « mode d'articulation hiérarchisé d'unités économiques dont la réunion, selon différents critères, permet de définir des structures productives par croisement de variables industrielles et spatiales » (Gilly, 1991 p337). Le système productif régional deviendrait ainsi une « partition du système productif national », mais ce système productif régional aurait une dynamique propre impulsée notamment par la spécificité des rapports sociaux, des modes de vie et de consommation. Cette dynamique est d'autant plus forte dans le cas des régions françaises d'Outre-mer, que celles-ci, en particulier les régions-départements n'ont été intégrées dans l'organisation administrative métropolitaine que depuis 1946, et le sont encore mal dans les statistiques économiques et sociales de la France.

Face à la mondialisation, avec ses rivalités et ses enjeux économiques pour les grandes nations, on est tenté de mettre en doute la viabilité des petites économies insulaires, celle, en particulier, des petites économies insulaires en développement. La Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) donne une définition des petits Etats insulaires en développement (PEID) fondée sur le critère démographique (population inférieure à un million) et territorial (superficie inférieure à 30 000 km<sup>2</sup>). Comparées aux grands ensembles, les PEID pourraient n'être définies qu'en termes de dépendance quasi-absolue.

Compte tenu de la taille de leur territoire et de leur population, ils se retrouvent en queue de classement mondial des PIB. Par exemple, le PIB de l'île de Sainte-Lucie est près de 3 000 fois plus faible que celui de la France<sup>1</sup>. L'Organisation des Nations unies (ONU) a défini des critères de vulnérabilité économique et environnementale pour les PEID :

- La faiblesse de la compétitivité et des économies d'échelle. La faible dimension de leur territoire limite les possibilités d'économies d'échelle et donc de compétitivité sur les marchés mondiaux de produits agricoles. Ils sont également très sensibles aux chocs économiques externes parce qu'ils sont dépendants des importations et d'un petit nombre de produits à l'exportation.
- La vulnérabilité aux changements sur les marchés externes. Les principales ressources des PEID sont l'agriculture, la pêche et le tourisme. Ces produits sont très sensibles à l'évolution des marchés mondiaux. Les produits agricoles connaissent une tendance à la baisse de leur prix réel. En outre, ces produits sont soumis à des accords préférentiels qui risquent d'être remis en cause par la libéralisation progressive des échanges internationaux. Ils encourent donc un risque d'affaiblissement de leur pouvoir d'achat.
- La vulnérabilité environnementale. Leur petite dimension et leur situation géographique rendent les PEID vulnérables aux risques naturels et environnementaux. Un cyclone ou une éruption volcanique, peut avoir des effets catastrophiques pour l'ensemble du territoire. Par exemple, la population de l'île de Montserrat dans la Caraïbe a diminué de moitié à la suite d'une éruption volcanique en 1995. Leur insularité et leur petite dimension les rendent plus vulnérables à l'érosion des côtes provoquée par la mer. Quand les activités économiques ont impact négatif, il concerne l'ensemble du territoire<sup>2</sup>.

Nous constatons, cependant, que les petites économies insulaires, qu'elles soient classées ou non dans les PEID, présentent une grande diversité de dynamisme économique et d'indice de développement humain (IDH). Parmi les économies insulaires les plus dynamiques et présentant des niveaux d'IDH les plus élevés on peut citer aussi bien les îles proches du continent européen et membres de l'Union Européenne (Gibraltar, Chypre), que certaines îles de l'Océan indien, Maurice, la Réunion, les Seychelles et la plupart des petites îles de la

---

<sup>1</sup> Atlaséco 2007

<sup>2</sup> Archives de documents de la FAO, <http://www.fao.org/>

Caraïbe, Barbade, Trinidad-et-Tobago, Puerto-Rico, la Guadeloupe et la Martinique. La Guadeloupe, la Martinique et la Réunion ont une particularité : ce sont des régions françaises, et, à ce titre, des régions ultra-périphériques européennes. Ces territoires sont donc intégrés dans de grands ensembles développés. Comparés aux autres îles de leur bassin maritime Caraïbe et Océan Indien, ils bénéficient de cette façon de ressources exceptionnelles, voire d'une rente de statut. D'autres économies insulaires présentent des situations socio-économiques moins reluisantes. Il s'agit de la plupart des îles du Pacifique et de quelques îles de la Caraïbe comme la Dominique et Sainte-Lucie. Les îles membres de l'Union Européenne, les plus proches du continent, indépendantes, autonomes ou intégrées dans des Etats continentaux, se distinguent des autres îles du reste du monde par leur histoire et un niveau de vie souvent plus élevé. Cependant tous les territoires insulaires partagent les mêmes contraintes.

Dans la littérature économique, la situation des îles a souvent été analysée à travers les théories de la croissance et du développement. Ces analyses portaient en effet sur d'anciennes colonies qui se trouvaient en situation économique difficile ou en voie de développement.

Les auteurs qui ont analysé l'évolution des petites économies insulaires relèvent des particularismes qui les distinguent des grandes économies continentales ou insulaires, se rapportant par exemple à leurs caractéristiques économiques et naturelles. Celles-ci peuvent être des atouts comme des contraintes pour leur développement. Les économies insulaires de la Caraïbe, en particulier celles de la Guadeloupe et de la Martinique, partagent ces caractéristiques avec les autres îles du monde.

Nous avons retenu que l'une de ces caractéristiques est leur petite taille. Il ne s'agit pas seulement de leurs limites géographiques, mais aussi de la faiblesse relative de leur population d'où découlent les limites du marché.

Une autre caractéristique importante est leur isolement relatif mesuré par la distance qui les sépare de leurs sources d'approvisionnement et de leurs débouchés extérieurs traditionnels. Ces contraintes, communes à toutes les îles, ne semblent pourtant pas avoir entravé le succès de certaines d'entre elles, par exemple l'île Maurice, alors que d'autres ont moins bien réussi.

Les premières analyses qui datent des années 1960 ont été menées par Robinson (1963) et Demas (1965). L'ONU s'est alors intéressée à la problématique du développement de ces économies en créant un groupe d'experts dont les travaux ont été publiés en 1974. Les

travaux qui ont suivi ont approfondi l'analyse des spécificités insulaires, notamment leur exigüité et leur sous-développement (Crusol, 1980).

La majorité des travaux recensent avec précision les atouts, les contraintes, les politiques économiques qui ont impulsé ou qui ont freiné la croissance et le développement de ces économies. Ils s'inscrivent dans les courants d'analyse macroéconomiques traditionnels, néo-classique, marxiste, keynésien ou plus récents avec le néo-institutionnalisme. Toujours dans une perspective macroéconomique, l'ouvrage collectif « Stratégies de développement comparées dans la Caraïbe » (1996) analyse différentes stratégies de développement à partir des années 1960.

D'autres travaux plus thématiques concernent le marché du travail dans les petites économies (Crusol, 1980, 1988 ; Célimène et Salmon 1995).

Tout en privilégiant la perspective macro-économique l'ouvrage « Macro-dynamique et déséquilibre dans une petite économie : le cas de la Guadeloupe » (1994) présente des études sectorielles qui améliorent la compréhension du système productif d'une petite économie insulaire.

Nous pensons en effet qu'au-delà de l'approche globale de l'économie des petits territoires, il est nécessaire de développer les niveaux d'analyse micro-économique et meso-économique, concernant les comportements des différents acteurs économiques et le fonctionnement des filières, le rôle des secteurs et le fonctionnement des filières.

A l'origine de l'activité économique on retrouve des acteurs qui entrent en relation dans un espace donné. Au cœur de l'activité économique on distingue les entreprises dont la performance contribue à l'essor d'un territoire économique. Il nous paraît donc important de comprendre comment les entreprises, sur un petit territoire, subissent les effets de leur environnement ou se servent de lui pour être performantes dans un monde plus ouvert.

Les entreprises des petites économies insulaires doivent relever plusieurs défis pour réussir : le défi de leur environnement insulaire; le défi de leur taille parce que la quasi-totalité de ces entreprises sont de petite taille; le défi d'une structure économique toujours archaïque, particulièrement dans les îles qui ont été colonisées par une puissance européenne.

L'un des aspects de l'environnement que nous avons souligné est l'isolement qui caractérise ces îles et qui affecte le fonctionnement des entreprises. Même lorsqu'elles constituent un archipel comme dans la Caraïbe, la diversité des statuts politiques des îles ne leur permet pas de constituer un ensemble économique uniforme et plus vaste. L'orientation des flux d'échanges est largement déterminée par leur passé politique. Pouvoir trouver un grand marché proche est donc un premier défi pour les entreprises îliennes.

Toutes les îles ne sont pas confrontées de la même manière à ce problème. C'est le cas des îles proches du continent européen, intégrées, par ailleurs, dans l'Union Européenne pour la plupart d'entre elles, même lorsqu'elles sont indépendantes comme Chypre ou bien Gibraltar. La petite taille des entreprises est un autre défi qu'elles doivent relever. Les marchés mondiaux sont dominés par les grandes entreprises qui laissent peu d'espace aux autres. Les économies insulaires sont des économies de petites et moyennes entreprises (PME). Or, ces entreprises sont peu armées financièrement et techniquement pour défier les grandes entreprises des marchés extérieurs qui sont souvent des firmes multinationales (FMN).

L'archaïsme de la structure économique est le troisième défi que nous retenons. Il concerne en premier lieu les îles dont l'ancienne organisation économique et sociale n'a été transformée que superficiellement.

La plupart de ces îles ont été colonisées, à un moment de leur histoire. Même après la décolonisation, elles ont continué à entretenir des relations privilégiées avec leur ancienne métropole, ce qui n'est pas sans conséquences sur la structure de leur commerce extérieur et la nature de leurs institutions économiques.

Cuba est la seule île de la Caraïbe où les institutions politiques limitent le rôle du marché et la libre entreprise. Par ailleurs, on distingue les îles dont le fonctionnement des marchés est proche du modèle très libéral des États-Unis et du Royaume-Uni (Puerto-Rico, Barbade) ; et d'autres îles telles que la Guadeloupe et la Martinique qui suivent les règles d'organisation économique de la France.

La Guadeloupe et la Martinique qui nous intéressent particulièrement, appartiennent à un espace développé, en même temps qu'elles se situent dans une partie du monde, touchée largement encore par le sous-développement : la Caraïbe.

La Guadeloupe et la Martinique ont d'abord été statutairement des colonies. A ce titre, leur organisation institutionnelle et économique n'était pas identique à celle de la France

métropolitaine. Elles ont obtenu le statut départemental en 1946. Progressivement les mêmes règles administratives, économiques et sociales leur ont été appliquées. Ce changement de l'environnement institutionnel a profondément transformé la structure de leur économie, leur niveau de vie et mode de vie.

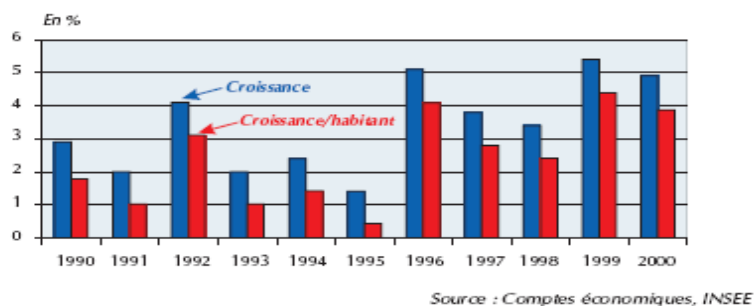
L'histoire économique de ces îles est largement associée à celle de leur métropole. Leur activité s'est d'abord développée autour de biens agricoles puis agro-alimentaires exportés vers les pays industrialisés. Quasiment toutes les îles de la Caraïbe ont produit du sucre et des bananes. Après la seconde Guerre Mondiale, un certain nombre de ces îles ont connu un début d'industrialisation. L'industrie s'est largement implantée à Puerto-Rico et constitue désormais le principal secteur d'exportation (Crusol, 1980). Depuis les années 1950, la production industrielle s'est beaucoup diversifiée, passant du textile à la chimie lourde, à la chimie fine (produits pharmaceutiques) puis à l'équipement électrique et électronique. Les îles anglophones ont connu la même évolution vers l'industrialisation au cours des années 1960-1970. Les îles qui ont connu la plus forte croissance industrielle au cours de cette période sont la Jamaïque, Trinidad-et-Tobago et la Barbade. Le développement industriel commence toujours par des industries agroalimentaires, des industries manufacturières légères et des industries de biens intermédiaires liés à la construction (ciment). Mais la présence dans leur sous-sol de bauxite ou de pétrole a permis à la Jamaïque et à Trinidad de développer une industrie lourde. Le processus d'industrialisation a été bien plus lent et a donné des résultats mitigés dans les îles françaises de la Caraïbe, la Guadeloupe et la Martinique. « De 1965 à 1971 la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB n'a progressé que de 5.2% à 6.3% à la Martinique et de 3.6% à 4% à la Guadeloupe » (Crusol, 1980, p203). En 2006, la contribution de la production industrielle dans le PIB de la Guadeloupe a augmenté à peine : 5.6%.

L'appartenance à un espace économique développé explique des indicateurs socio-économiques performants de la Guadeloupe et de la Martinique. Toutefois, on y observe également la persistance de quelques caractéristiques de pays sous-développés. Le paradoxe se renforce avec l'évolution économique récente de ces territoires. Par exemple, la Guadeloupe a connu au cours des années 1990 la croissance la plus forte des régions françaises avec un PIB par habitant qui a progressé de plus d'un quart<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> INSEE, IEDOM, AFD, 2004.

FIGURE 1. EVOLUTION DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EN GUADELOUPE ENTRE 1990 ET 2000



La croissance des autres DOM est plus faible, mais reste, sauf en Guyane, supérieure à celle de la France métropolitaine pour la même période.

TAB.1. CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DU PIB PAR HABITANT DANS LA CARAÏBE (1990-2000)

Croissance annuelle moyenne du PIB par habitant 1990-2000	
	En %
Guadeloupe	+2,4
Réunion (90-99)	+1,9
Martinique	+1,7
Guyane	+1,1
France	+1,5
<i>États de la Caraïbe</i>	
Antigua et Barbuda	+2,7
Bahamas	+0,1
Barbade	+1,2
République dominicaine	+4,1
Grenade	+3,1
Haïti	-2,7
Jamaïque	+0,1
Saint-Kitts-et-Nevis	+4,1
Sainte-Lucie	+1,1
Saint-Vincent et Grenadines	+2,5
Trinitad et Tobago	+2,3

Sources : Comptes économiques, comptes nationaux, World Development Indicators

D'une décennie à l'autre, le PIB par habitant augmente. Compte tenu de l'inflation, l'augmentation réelle est plus faible que l'apparente augmentation en valeur. Mais celle-ci est suffisamment forte pour rendre compte d'une nette amélioration du niveau de vie des Guadeloupéens. Autre fait significatif, l'accroissement de la part que représente le PIB par habitant de la Guadeloupe par rapport à celui de la France métropolitaine : un peu plus du tiers en 1990, près des deux tiers en 2005. Le niveau de vie des Guadeloupéens reste éloigné de celui des Français de la métropole, mais il s'en rapproche. Parallèlement le niveau des revenus et celui de la consommation augmentent et la structure de la consommation se transforme.



Grâce à une évolution similaire, la Guadeloupe et la Martinique se situent au sommet de la hiérarchie des niveaux de vie dans les îles de la Caraïbe.

TAB.2. ÉVOLUTION COMPARÉE DU PIB PAR HABITANT DE LA GUADELOUPE ET DE LA MOYENNE MÉTROPOLITAINE (EN EUROS)

	1990	1995	2000	2005
PIB/Habitant				
France métropolitaine	16 920	19 540	23 339	27 272
PIBR/Habitant				
Guadeloupe	5 987	10 620	13 222	16 612
% PIB/Habitant				
Guadeloupe	35.38	54.35	56.65	60.91

*Source : INSEE (iedom) ; ATLASECO*

Ces chiffres témoignent d'une très grande inégalité des niveaux de vie entre îles. Si on compare les îles de la Caraïbe entre elles, on constate que l'écart va de 1 (Haïti) à 11 (Martinique)<sup>4</sup>. Les îles les plus importantes en superficie et en population ont les niveaux les plus faibles.

Pourtant, la forte croissance des îles de l'Outre-mer français, ne devrait pas paraître exceptionnelle si on prend en compte l'importance des flux financiers générés depuis plusieurs décennies par les interventions publiques au titre, notamment, des politiques structurelles, qu'elles soient menées par l'Etat français ou par l'Union Européenne. Or, les questions récurrentes liées au chômage, au malaise social et aux difficultés des entreprises attestent des limites des politiques publiques et des défis que doivent encore affronter ces économies insulaires. Le tourisme, qui pendant longtemps est apparu comme une alternative crédible aux activités traditionnelles, est en crise. Certains groupes hôteliers autrefois attirés par les Antilles françaises ont tendance à réorienter leurs investissements.

Parce que ce paradoxe mérite l'intérêt de l'analyse économique, nous serons conduit à nous interroger sur l'efficacité des politiques publiques menées dans ces territoires en termes de renforcement d'efficacité productive et de compétitivité des entreprises. Ce qui revient à s'interroger sur les facteurs de performance de ces entreprises.

---

<sup>4</sup> Tableau 88 en annexe.

Une performance ne peut se définir que de façon comparative. On est performant par rapport à un objectif à atteindre, à des résultats passés, à d'autres entreprises du même type sur le même territoire économique ou sur d'autres situés à l'extérieur. La définition de la performance pose de redoutables questions méthodologiques. Quels critères choisir ? Comment construire les données statistiques ou bien mener des études de cas pertinentes pour la comparaison ? Quels niveaux d'analyse du système productif retenir ? Ces questions sont d'autant plus importantes qu'il n'existe pas encore, comme dans les concours sportifs, des catégories d'économies avec leur propre référentiel. Nous sommes amenés à comparer de grands ensembles économiques avec de très petits dans lesquels le poids, les résultats et le comportement des entreprises, grandes, moyennes, petites, sont intrinsèquement différents. Par exemple, certaines études empiriques ont cherché à savoir si l'appartenance régionale des entreprises affecte ou non la productivité ou le profit (Carré Denis, 1991).

La nature de l'entreprise étudiée n'est pas non plus sans conséquence sur la mesure du résultat global. Elle influence les résultats du territoire lui-même. Dans les petites économies le poids, numérique des très petites entreprises et des entreprises artisanales est important. Ne tenir compte que des entreprises industrielles et commerciales en excluant les très nombreuses entreprises artisanales peut affecter la qualité des données. Les comparaisons avec d'autres territoires peuvent souffrir de la différence de nature des entreprises qui ont été prises en compte. Enfin, la mesure de la performance est souvent faite pour les seules entreprises industrielles, commerciales et de services, en excluant les entreprises ou exploitations individuelles du secteur agricole. L'importance de ce secteur dans la plupart des économies insulaires nous pousse à nous intéresser à ces résultats.

Compte tenu de ces réserves, nous retiendrons certains critères classiques de performance : en premier lieu le taux de profit, critère de nature synthétique, représenté par le taux de marge ou par les taux de rentabilité ( rentabilité économique ; rentabilité financière); ensuite le niveau de la productivité du travail et du capital ; enfin le taux de croissance de l'entreprise (Carré, 1991). On peut également évaluer l'impact de la branche ou du secteur formé par les entreprises sur l'économie globale du territoire.

D'une façon générale, nous faisons découler le niveau de performance d'une entreprise de sa capacité à tirer profit des ressources de toute nature qu'elle met en œuvre. L'entreprise n'étant

pas isolée de la société, la question de sa performance sociale c'est-à-dire de sa capacité à créer des emplois mérite d'être posée.

La répartition des établissements selon l'activité dans les DOM semble relativement proche de celle de la France métropolitaine. La proportion d'entreprises dans l'industrie hors IAA est d'ailleurs plus élevée dans trois des quatre DOM. En réalité, ces chiffres traduisent la plus forte concentration de l'industrie en France. Qui plus est, le contenu des branches industrielles considérées est beaucoup moins dense dans les DOM. Une particularité doit être notée : la proportion beaucoup plus forte des entreprises dans le transport et la construction, ce qui signifie une concentration beaucoup plus faible dans ces secteurs d'activité.

TAB.3. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON L'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2006 (EN %)

	IAA	Industrie (hors IAA)	Construction	Commerce	Transports	Services
<b>France métropolitaine</b>	1.8	5.9	10.3	21	2.9	58
Guadeloupe	1.6	6.2	13.8	26.8	5.2	46.2
Guyane	2.6	1.8	14.9	26	5.6	41.7
Martinique	1.7	6.7	12.5	26	7.5	45.5
Réunion	2.4	6.2	11.9	2.8	4.3	47.2

Source : INSEE

Dans chacun de ces départements d'Outre-mer, le transport par eau et aérien est caractéristique d'une situation insulaire et parfois d'archipel (pour la Guadeloupe). L'importance des échanges avec l'extérieur, en particulier la France hexagonale, engendre un important trafic et parallèlement aux activités de fret, le stockage et la manutention, la gestion de la logistique sont fournisseurs d'emplois. Pour les Antilles, le transport par eau est maritime, avec l'Europe mais aussi vers les pays de la Caraïbe (Chanteur, 2003).

Nous partons de ces spécificités des espaces économiques insulaires, pour nous interroger sur les stratégies menées par les entreprises et leur impact sur les résultats de ces entreprises. D'où les questions plus précises que nous posons :

1. En quoi les particularités des petits espaces économiques insulaires influencent-elles les performances et les comportements des entreprises de ces territoires ? Ces particularités sont les atouts ou les handicaps liés à la taille du marché ainsi qu'à l'éloignement des grands marchés extérieurs.
2. Quels sont les effets de l'action des pouvoirs publics à la fois sur l'environnement des entreprises et leurs comportements stratégiques ? Ces actions interviennent à trois niveaux qui interfèrent : la Région ; l'Etat et l'Union Européenne. Les actions publiques fixent un cadre de fonctionnement des acteurs économiques et injectent des ressources financières qui alimentent l'activité.
3. Comment se forment les prix sur les marchés extérieurs et régionaux des petites économies insulaires ? Ces prix représentent un coût pour les entreprises quand ils concernent les facteurs de production et les intrants, et un revenu quand ils concernent leur prix de vente.
4. Comment les entreprises s'adaptent-elles à un environnement économique plus instable ? Cette question nous pousse à analyser les stratégies mises en place par les entreprises pour faire face au défi de la concurrence extérieure ou pour capter une plus grande part du marché intérieur.
5. Comment des entreprises de taille modeste qui sont la caractéristique des petites économies insulaires, peuvent-elles devenir rentables et compétitives dans un environnement socio-économique difficile ? Les petites et moyennes entreprises ne peuvent guère rivaliser avec les grandes. La difficulté s'accroît quand elles se situent sur des territoires insulaires. Toutefois, les PME ne sont pas totalement démunies parce qu'elles ont des ressources à exploiter, même sur un petit territoire insulaire.

A travers ces questions, il s'agira d'analyser l'efficacité des stratégies d'entreprises dans un milieu insulaire soumis à la pression de la libéralisation du commerce.

Par conséquent la question centrale de notre thèse est la suivante : A quelles stratégies les entreprises des petites économies insulaires de l'Outre-mer français, en particulier la Guadeloupe, peuvent-elles recourir pour relever efficacement les défis extérieurs ?

Notre thèse se compose de cinq chapitres. Le premier chapitre est un chapitre de contextualisation qui indique le cadre théorique et méthodologique de la recherche.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude du cadre concurrentiel et du système de transferts publics.

Le troisième chapitre présente, à partir d'études de cas réalisées en Guadeloupe, le fonctionnement des filières dont la production est destinée pour l'essentiel aux marchés extérieurs. Ces marchés sont principalement ceux de la France métropolitaine et de l'Union Européenne. Cette présentation est utile pour analyser l'état des relations à l'intérieur de ces filières et les facteurs qui vont déterminer les comportements des entreprises.

Le quatrième chapitre va proposer la même analyse pour les filières à marchés locaux semi-protégés de la concurrence extérieure.

Enfin le cinquième chapitre aura un contenu théorique. Il s'agira de confronter les modèles théoriques aux données empiriques recueillies grâce aux enquêtes. Nous pourrons alors valider ou non les hypothèses de départ.

---

PREMIÈRE PARTIE

**LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES DANS LES  
PETITES ÉCONOMIES INSULAIRES : CADRE D'ANALYSE**

---

Dans la recherche de meilleures performances, les entreprises réagissent en fonction des données de l'environnement économique et social, paramètre pris en compte d'une façon ou d'une autre par de nombreux courants d'analyse économique. Ces données peuvent être pour elles autant de ressources que de contraintes, ce qui justifie la présentation dans cette première partie du cadre d'action des entreprises. Dans un premier temps, nous indiquons le contexte de la recherche et dans un deuxième temps nous présentons le cadre d'action des entreprises.

Présenter le contexte de la recherche revient à situer les entreprises dans leur milieu, celui des petites économies insulaires. Dans toutes les régions du monde, elles présentent les caractéristiques similaires et sont confrontées aux mêmes types de problèmes. Cette situation est à l'origine des difficultés particulières auxquelles sont confrontées les entreprises de ces îles et influence leurs comportements stratégiques. A l'intérieur de spécificités générales, d'autres concernent les petites économies insulaires des départements et territoires français d'Outre-mer. La Guadeloupe et la Martinique, avec leur statut de département, se distinguent des autres îles de leur région géographique : la Caraïbe.

Une fois le contexte de la recherche fixé, nous la plaçons dans son cadre théorique et méthodologique. On ne saurait évoquer la spécificité d'une science ou d'une méthode qui varierait dans le temps et dans l'espace. On ne saurait donc revendiquer des théories ni des démarches particulières pour traiter des problèmes des petites économies insulaires. Par contre, le degré de gravité d'un problème, la perception qu'une population a de son milieu économique et social, peuvent varier selon la taille d'un ensemble économique. Certes, les outils et les concepts que nous utilisons sont ceux de l'analyse économique applicables à toutes les situations, mais nous croyons utile de rappeler les précautions nécessitées par la nature même de notre objet d'étude.

Dans un deuxième temps, nous décrivons le cadre d'action des entreprises en insistant sur deux aspects qui nous semblent importants : les conditions de la concurrence et les transferts de ressources financières qui vont de la France et de l'Union Européenne vers la Guadeloupe et plus généralement vers les départements et territoires d'Outre-mer français.

Les conditions de la concurrence qu'elles soient souples ou rigides, influencent nécessairement les comportements et les performances de toute entreprise. Nous verrons également que les transferts ont joué un rôle important dans l'évolution économique et sociale de la Guadeloupe et ont pu influencer les stratégies d'entreprise.

---

## **Chapitre 1                      Contexte de la recherche : Des problématiques nouvelles pour les petites économies insulaires**

---

Pour comprendre la nature de l'économie dans laquelle évoluent les entreprises, nous commencerons par présenter ses traits caractéristiques. C'est le point de départ de la recherche d'un cadre méthodologique et théorique d'analyse des comportements et performances. Une première section va présenter les particularités des petites économies insulaires, une deuxième, le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche.



## **1.1 Les particularités des petites économies insulaires**

---

Il est nécessaire de compléter la rapide présentation qui a été faite des spécificités des petites économies insulaires dans la mesure où elles créent une identité commune à toutes les îles et sont parmi les principaux facteurs limitant la croissance des entreprises. Les identifier permet de mieux comprendre le comportement des entreprises. Ces spécificités concernent la structure de l'appareil productif des petites économies insulaires qui se compose exclusivement ou quasi exclusivement de petites et moyennes entreprises (PME) ; de la taille restreinte de leur marché intérieur et de leur isolement relatif des grands marchés.

### **1.1.1 Des économies composées de PME**

Les PME constituent la grande majorité des entreprises dans toutes les économies. Dans les petites économies insulaires, elles représentent souvent la totalité des entreprises. Le contexte actuel de mondialisation dominée par les stratégies des grandes firmes multinationales doit légitimement nous amener à nous interroger sur la capacité de résistance des PME. Toutefois l'analyse que l'on fait porte sur un ensemble hétérogène dont les contours ne sont pas fixés de façon absolue.

#### **1.1.1.1 La définition de la PME**

La définition de la taille des entreprises n'est pas universelle. Différents critères sont utilisés pour la mesurer (J. Bernard ; J.L Ravix, 1991, p. 183). On peut citer par exemple, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital engagé, et les effectifs salariés. D'une façon générale, une grande entreprise emploie plus de 500 salariés. En-deçà de ce nombre, on distingue les moyennes entreprises (de 100 à 499 salariés), les petites (de 20 à 99 salariés), et les très petites entreprises avec moins de 20 salariés (M. Rainelli, 1991 p.85).

En France, la réglementation définit les très petites entreprises, les TPE, (moins de 10 salariés), les petites et moyennes entreprises, les PME, (de 10 à 499 salariés), les entreprises intermédiaires, jusqu'à 5 000 salariés, et les grandes entreprises, au-delà de 5 000 salariés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la Commission européenne a appliqué de nouvelles définitions pour la petite, la moyenne et la micro-entreprise :

TAB.4. CRITÈRES DE DÉFINITION DES ENTREPRISES PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE

	Moyenne entreprise	Petite entreprise	Micro entreprise
Effectifs	Moins de 250 salariés	Moins de 50 salariés	Moins de 10 salariés
Chiffre d'affaires	Moins de 50 millions €	Moins de 10 millions €	Moins de 2 millions €
Bilan	Moins de 43 millions €	Moins de 10 millions €	Moins de 2 millions €

Source : Centre de Droit allemand de la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin

Ces différences de critère montrent que la définition de la taille des entreprises est conventionnelle et circonstancielle.

Si on retenait les effectifs comme critère de distinction et les seuils de la réglementation française, il n'y aurait en Martinique et en Guadeloupe que de petites et moyennes entreprises dont la taille varierait entre 10 et 499 salariés et de très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés. Ces TPE sont, d'ailleurs, largement majoritaires.

TAB.5. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON LA TAILLE AU 31 DÉCEMBRE 2006

	0 salarié	1 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 99 salariés	100 salariés ou plus	Total
France de province	1514309	1 094 122	138 560	120 353	21 918	2 889 262
France hexagonale	2012404	1 389 105	173 272	150 376	29 463	3 754 620
Guadeloupe	35523	9 898	1 200	833	155	47 609
Guyane	6451	2 685	360	336	52	9 884
Martinique	23578	7 504	1 065	758	158	33 063
Réunion	24535	13 591	1 725	1 537	270	41 658
France hexagonale et DOM	2 102 491	1 422 783	177 622	153 840	30 098	3 886 834

Source : INSEE

Ces données indiquent la structure de l'appareil productif des DOM, comparée à celle de la France métropolitaine. Les statistiques du tableau représentent les établissements et non les entreprises. Elles traduisent néanmoins la situation des entreprises qui sont souvent

composées d'un seul établissement, surtout quand il s'agit de PME. Pour tous les ensembles indiqués, les établissements de plus de 100 salariés sont largement minoritaires alors que ceux de moins de 10 salariés représentent la très grande partie des établissements. Par exemple le pourcentage d'établissements de plus de 100 salariés est plus de deux fois plus faible en Guadeloupe (0,32% du total) qu'en France métropolitaine (0,78%). À l'inverse, 74, 6% des établissements ont 0 salarié en Guadeloupe contre 53, 6% en France métropolitaine. La structure dans les autres DOM est à peine différente : à peine plus de concentration en Martinique et en Guyane; deux fois plus à la Réunion.

#### **1.1.1.2 La capacité stratégique des petites et moyennes entreprises en question**

La question de la capacité stratégique de la PME n'est pas nouvelle.

L'idée d'une supériorité de la Grande entreprise par rapport à la PME a été avancée par Schumpeter et les néo-schumpétériens : Nelson et Winter, Dosi, Pavitt (Picory, 1994).

Cette supériorité vient de ce qu'elle a les moyens, par ses investissements, de réaliser des économies d'échelle; elle a aussi les ressources financières qui manquent à la PME pour réaliser des innovations. Une étude de Scherer (1980) montre que 90% des dépenses de recherche- et -développement aux Etats-Unis étaient réalisés par la Grande entreprise. Cette capacité de la Grande entreprise à avoir en permanence, grâce à ses investissements, ses économies d'échelle et ses innovations, un avantage compétitif sur le marché, fait de la PME un état provisoire. Toutefois les PME continuent d'exister en grand nombre dans l'appareil productif, ce qui mérite une explication.

Leur grande souplesse leur permet d'éviter les déséconomies d'échelle propres à la Grande entreprise. La capacité des PME à mettre en œuvre des innovations technologiques et à bénéficier d'économies d'échelle liées à un système territorial de firmes a été souligné très tôt par A. Marshall.

La coexistence des petites entreprises auprès de plus grandes, a été expliquée par la nécessité d'entreprises de proximité (Marchesnay, 1988); ou par l'existence d'opportunités de croissance non saisies par les grandes entreprises (Penrose, 1959). C'est ce que Penrose

appelle les « interstices » du marché : segments du marché délaissés par les grandes entreprises qui n'y voient pas d'opportunité de réaliser suffisamment d'économies d'échelle. Les PME peuvent également réaliser des stratégies de « niches » en se spécialisant sur des segments étroits du marché, en cherchant une différenciation de leur produit.

Plus généralement deux types de stratégie sont repérés: la recherche de coûts plus faibles et la recherche de services à l'utilisateur (Marchesnay, 1991).

La recherche de coûts plus faibles peut s'obtenir grâce à des économies d'échelle ou encore grâce à des négociations avec clients et fournisseurs, notamment dans le cadre de la filière.

La recherche de services à l'utilisateur rend les PME moins dépendantes des grandes entreprises, mais celle-ci implique un savoir-faire particulier.

Une autre approche de la question de la stratégie dans les PME consiste à prendre en compte le rôle joué par le chef d'entreprise, prépondérant dans ce type d'entreprise. Ainsi on peut distinguer deux types classiques de chef d'entreprise (Marchesnay 1988, 1998) : le premier cherche d'abord la pérennité de l'entreprise ; c'est le type « PIC » (Pérennité Indépendance, Croissance), comportement qualifié de patrimonial. Le deuxième type décrit les chefs d'entreprise qui ont un comportement entreprenant. Ils poursuivent avant tout la croissance de leur entreprise; c'est le type CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).

Marchesnay va jusqu'à proposer l'hypofirme comme un idéal d'entreprise. D'ailleurs, elle bâtit sa performance sur sa taille qui lui permet d'éviter certains coûts supportés par la grande entreprise.

Ainsi, la qualité de petite entreprise n'est pas forcément synonyme d'inefficacité et de manque de compétitivité. Au contraire elle apparaît comme un atout dans de nombreuses situations. Les faits montrent que, tant bien en France que dans les autres pays développés, les PME les plus dynamiques sont sources d'innovation et représentent une part non négligeable de l'emploi et de la capacité d'exportation. Cependant, notre travail de recherche se situe dans un milieu insulaire avec ses handicaps naturels.

## **1.1.2 Taille du marché**

### **1.1.2.1 Taille du marché intérieur et productivité**

Dans quasiment toutes les économies du monde, le rôle central du marché est reconnu comme une institution qui contribue à réguler l'activité économique, et à favoriser l'efficacité productive et la rentabilité des entreprises.

D'où l'intérêt que l'on porte à la taille du marché sur lequel interviennent les entreprises.

Or les petites économies insulaires ont des marchés de petite taille. La question de la taille du marché, classique dans la littérature économique, porte à la fois sur ses critères et ses enjeux. Un des critères proposés est sa dimension géographique, autrement dit la superficie du territoire (Marcy, 1963 ; Vakil et Brahmananda, 1963 cités par Flückiger, 2004). Un autre critère qui paraît plus pertinent est sa dimension démographique : une économie de petite taille serait ainsi une économie de moins de dix millions d'habitants (Kuznets, 1963).

La CNUCED admet une définition plus restrictive : une petite économie est celle des territoires dont la population n'excède pas un million d'habitants.

Que la taille se définisse de façon absolue ou relative, le marché de faible dimension réduit les possibilités d'économies d'échelle et, par conséquent, les rendements croissants (Demas, 1965). C'est cette même idée qui est reprise par Flückiger : « Une population restreinte contribue à diminuer la demande domestique et à réduire en conséquence le nombre d'entreprises qui peuvent desservir efficacement le marché » (Flückiger, 2004, p2<sup>5</sup>).

Adam Smith, le premier, a évoqué la relation entre taille du marché et économies d'échelle : « Puisque c'est la faculté d'échanger qui donne lieu à la division du travail, l'accroissement de cette division doit, par conséquent, toujours être limité par l'étendue de la faculté d'échanger, ou, en d'autres termes, par l'étendue du marché » (A. Smith, 1776, p85).

C'est sur ce fondement que les plus grands pays doivent bénéficier d'avantages dans l'échange, c'est-à-dire de coûts absolus et relatifs plus bas (Siroën, 2002).

---

<sup>5</sup> Page 2 du document sous sa forme électronique

Cet effet- dimension a été réintroduit par les théoriciens de la croissance endogène : Romer (1996); Aghion et Howitt (1998). Selon eux, la grande taille permet de réaliser des économies d'échelle, et d'acquérir ainsi un avantage comparatif endogène dans les secteurs à forte productivité. En outre, la grande taille permet de répartir sur une population plus importante les coûts irrécupérables non seulement de la recherche-développement mais aussi de l'investissement commercial.

Si la grande taille est reliée positivement à la productivité, à l'opposé, les entreprises des pays de petite taille devraient perdre en compétitivité, donc en marge commerciale.

Une autre conséquence de la taille du marché en économie insulaire doit être considérée, c'est son influence sur sa structure (Célimène et Salmon, 1995). En effet, même avec des PME/PMI le marché peut être oligopolistique, voire monopolistique. Il s'ensuit une faible diversification de l'offre de produit et une forte prégnance des activités de services.

#### **1.1.2.2 L'ouverture des économies : favorable à la petite taille**

On a pu également montrer que l'intégration des économies à travers la mondialisation est favorable à la petite taille. Dans un monde libre-échangiste, les marchés nationaux deviennent accessibles à tous les producteurs. Quand un territoire est ouvert aux échanges internationaux, il élargit son marché. Si les barrières à l'échange disparaissent ou s'affaiblissent, le marché local sera accessible aux entreprises de l'extérieur et les entreprises locales verront s'élargir leurs débouchés. En élargissant leur marché, les entreprises d'une économie de petite taille peuvent réaliser des économies d'échelle et devenir compétitives. Alesina, Spolaore et Wacziarg (2000) ont établi une relation positive entre le taux de croissance du revenu par tête, la taille et le taux d'ouverture.

Que l'on se réfère au critère démographique retenu par Kuznets ou par la CNUCED, les économies insulaires de la Caraïbe sont, sauf Cuba, toutes de petite taille. On constate également leur grande ouverture extérieure sans qu'elles aient pour autant des entreprises d'un haut niveau de compétitivité.

### **1.1.3 Insularité et éloignement des grands marchés**

#### **1.1.3.1 Les surcoûts liés au transport**

L'insularité devient un handicap supplémentaire lorsqu'à l'isolement s'ajoute l'éloignement des grands marchés ou des grandes lignes maritimes. Les économies insulaires ont besoin de ces grands marchés autant pour leurs débouchés que pour leurs approvisionnements. Par conséquent l'éloignement va peser sur le coût du transport à l'importation comme à l'exportation étant donné qu'une situation insulaire implique des relations maritimes ou aériennes avec l'extérieur.

La littérature sur les économies insulaires a, depuis de nombreuses années, mis en évidence les effets négatifs de l'insularité sur l'efficacité productive des entreprises. « La distance entre les petites économies insulaires et les marchés mondiaux est considérable et altère à la fois la nature des échanges économiques et celle des migrations humaines. Une des conséquences majeures de l'insularité est que la distance géographique est soumise à la « distance-accès » d'où la forte dépendance de l'activité productive vis-à-vis du secteur des transports maritimes ou aériens » (Péraldi, 2002 ; Levratto, 2002). On observe d'ailleurs que le PIB par tête diminue avec l'éloignement des petites économies insulaires des grands marchés (Redding et Vanables, 2004). Une autre conséquence selon Poirine, « l'éloignement des grands marchés réduit la valeur ajoutée des firmes, donc la productivité apparente par travailleur » (Poirine, 2007, p14). Il s'ensuit que pour être compétitives, à performance égale, les entreprises dans les petites économies insulaires doivent payer des salaires plus faibles que leurs homologues plus proches des grands marchés.

Ainsi, parmi les facteurs qui nuisent à l'efficacité productive des entreprises, on cite souvent les surcoûts dus au transport.

Il n'existe pas de définition absolue du surcoût. Mais des travaux du CNRS ont permis de l'appréhender à partir de la notion de vulnérabilité et par comparaison de territoires similaires<sup>6</sup>.

L'indice de vulnérabilité économique (IVE) est un indice synthétique qui mesure le degré de fragilité et de dépendance d'un territoire. Il prend en compte : la petite taille ; le degré

---

<sup>6</sup> Motion des socioprofessionnels de la Guadeloupe, 7 janvier 2008.

d'ouverture ; la dépendance vis-à-vis d'un petit nombre d'exportations ; la dépendance vis-à-vis d'importations clefs ; les coûts des transports.

Un tableau nous permet de situer la vulnérabilité de quelques territoires :

TAB.6. INDICE DE VULNÉRABILITÉ DES TERRITOIRES

Pays/régions	IVE	Rang	Pays/régions	IVE	Rang
Sao Tome et Principe	1	1	Bahrein	0.3455	16
Haïti	0.6621	2	Fidji	0.3289	17
Cap-Vert	0.6620	3	Réunion	0.3213	18
Guyane	0.6608	4	Antigue	0.3193	19
Singapour	0.5647	5	Guadeloupe	0.3128	20
Maldives	0.4931	9	Martinique	0.2563	24
Malte	0.4867	10	Saint-Vincent	0.2354	25
Samoa	0.3865	14	Barbade	0.0841	29
Papouasie-Nouvelle Guinée	0.3478	15	Chypre	0.7137	30
			Bahamas	0	31

Source : CNRS d'après diverses sources

Ce tableau donne l'IVE pour 31 territoires. Il varie de 1, pour la vulnérabilité la plus forte à 0 pour la plus faible. La vulnérabilité de la Guadeloupe et de la Martinique découle principalement du coût des transports.

Le surcoût lié au transport de marchandises est estimé, pour la Guadeloupe, à 20% par le CNRS<sup>7</sup>.

L'éloignement a une autre conséquence : le sur-stockage. Les délais d'approvisionnement dus à l'éloignement des PME des centres d'approvisionnement européens les obligent à constituer des stocks d'intrants et de marchandises plus importants qu'en Europe. Par exemple le temps de transport de marchandises entre la Guadeloupe ou la Martinique, d'une part, la France métropolitaine, d'autre part est de 12 jours. Le financement de ces stocks représente un coût supplémentaire pour les PME.

<sup>7</sup> Idem.



De surcroît, il faut compter, non seulement avec le coût élevé du fret maritime, mais encore avec son augmentation. Ce phénomène était déjà souligné dans les années 1980.

Selon le rapport Ripert de 1989, le fret majore le coût FOB des importations d'un montant qui peut varier de 5% à 35% sur une liste établie au préalable par la Commission. Ce même rapport constate que les tarifs proposés sont généralement peu favorables aux exportations et que les mesures prévues dans le cadre de la loi-programme pour l'Outre-mer de 1986 ont eu de faibles résultats.

Les contraintes liées au transport s'exercent différemment pour le transport aérien. Cette catégorie de transport est importante pour le tourisme. Or, l'insuffisance du nombre de sièges offerts pèse de façon considérable sur l'accessibilité aux touristes des îles. Il faut également que le nombre de lignes aériennes soit suffisant pour ne pas nuire à l'arrivée des touristes.

L'éloignement ou la faible accessibilité, joue négativement dans les échanges extérieurs, même pour les échanges de services. Ces échanges, notamment dans le tourisme, sont sensibles à la distance (Poirine, 2007).

### **1.1.3.2 Les limites de la coopération régionale**

Dans le cas des départements français d'Amérique (DFA), une alternative à l'éloignement peut être l'accès aux marchés régionaux de la Caraïbe. Mais l'accès à ces marchés présente des difficultés.

La première difficulté réside dans l'existence d'un marché commun caribéen, le CARICOM, créé en 1973 à Trinidad. Il regroupe actuellement une quinzaine d'Etats de la Caraïbe et d'Amérique latine. Ces États ont déjà abaissé leurs droits de douane et cherchent à établir un tarif extérieur commun. L'objectif final est la libre circulation des marchandises des capitaux et des personnes, de manière à créer un marché unique des pays de la Caraïbe. Les départements français se heurtent à des barrières douanières qui limitent leurs exportations vers ces pays. Les pays membres du CARICOM peuvent en plus instaurer des « negative list » qui ajoutent une contrainte supplémentaire à l'exportation.

Une deuxième difficulté naît des avantages offerts à certains pays indépendants de la Caraïbe par l'Union Européenne. Les accords ACP/Union Européenne donnant à certains pays de la

région Caraïbe un accès préférentiel de leurs marchandises ont été remplacés par de nouveaux accords, les APE. Au titre des APE<sup>8</sup>, l'Union Européenne supprime tous les quotas et droits de douane sur les marchandises en provenance des pays du CARIFORUM. Or, les îles de la Caraïbe ont, le plus souvent, les mêmes productions, qu'il s'agisse du sucre ou bien de la banane et d'autres fruits tropicaux. Toutefois, ces APE ouvrent des perspectives de coopération et d'échanges dans le futur entre ces pays et les départements caribéens français. Ces mêmes pays de la Caraïbe bénéficient aussi d'accords avantageux avec les Etats-Unis (C.B.I.) ou le Canada (CARIBCAN) qui devront être eux aussi renégociés.

Au total dans l'ensemble caribéen, les échanges sont encore limités entre îles appartenant à des organisations commerciales différentes. D'un côté, on trouve les Etats membre du CARICOM, en majorité anglophones; de l'autre les îles françaises, Guadeloupe, Martinique, régions ultra-périphériques de l'Union Européenne. L'essentiel des échanges de ces deux territoires se fait avec la France et les autres pays de l'Union Européenne.

Les territoires insulaires étant le plus souvent d'anciennes colonies, la structure géographique des échanges des pays de la région témoigne des anciens rapports avec leur métropole. Cette structure ne se transforme que progressivement.

---

<sup>8</sup> Accord de Partenariat Economique entre l'Europe et la Caraïbe. Les partenariats avec l'Europe remontent à la convention de Lomé et aux accords de Cotonou, mais la nouveauté de l'APE réside dans le principe de réciprocité. Elle a été négociée de façon asymétrique cependant, car la Caraïbe a négocié en tant que Région. Le but était de développer un environnement moderne des affaires. Il fallait construire une compétitivité tout en protégeant le Marché Commun Caribéen et les secteurs sensibles. L'UE promet par ailleurs une assistance du point de vue institutionnel, financier et technique.

Les désaccords proviennent de l'accès au marché (exclusion de produits sensibles de la libéralisation). En ce qui concerne le secteur des services, l'UE a ouvert 95% aux exportations caribéennes, mais le CARIFORUM 65%. Il y a des règles de compréhension pour le tourisme, les services financiers et les transports. Le secteur du divertissement, très important pour la Caraïbe, est complètement ouvert, d'où l'importance de la propriété intellectuelle.

L'accord a été signé en octobre 2007 et sera tout à fait effectif pour la Caraïbe à partir de janvier 2009. Il l'est déjà pour l'UE depuis janvier 2008.

Il faut noter qu'Haïti n'a pas signé l'accord, officiellement à cause du changement de gouvernement, mais en tant que « protégée » de l'ONU, bénéficie d'investissements européens. La République Dominicaine a dû faire des concessions du fait de son accord avec les USA (DR-CAFTA).

TAB.7. STRUCTURE GÉOGRAPHIQUE DES ÉCHANGES DE LA GUADELOUPE EN 2006

Pays ou régions	Importations	Exportations
Union européenne	68.6	58.2
Reste de l'Europe	0.9	0.2
Afrique	0.3	0.1
Amérique du Nord	2.6	1.6
Amérique centrale et du sud	2.7	3.1
Zone caraïbe	6.2	1.1
Martinique et Guyane	7.1	33.7
Asie	7.9	0.3
Proche et Moyen-Orient	0.1	0.1
Divers	2.6	1.6
Total	100	100

*Sources : direction nationale des statistiques du Commerce extérieur, Insee.*

La quasi-totalité des exportations et les trois quarts des importations de la Guadeloupe se situent dans l'Union Européenne. Ce qui correspond à une certaine logique économique mais qui révèle aussi certaines limites économiques. Les relations avec la zone caraïbe, en dehors de la Martinique et de la Guyane, sont faibles.

La question du temps et du coût des transports se pose inévitablement pour les échanges les plus lointains avec les pays du continent européen.

Le tableau représentant les principaux clients et fournisseurs de la Guadeloupe confirme la structure des échanges et les problèmes qu'elle pose.

TAB.8. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS EN 2006

Principaux clients		Principaux fournisseurs	
France	54.9	France	60.8
Martinique	30.6	Martinique	1.1
Guyane	2.9	Allemagne	3.4
française		Trinidad	3
Venezuela	1.5	Chine	2.4
Etats-Unis	1.2	Italie	3.5
Allemagne	1	Aruba	2.2
Italie	1	Etats-Unis	2.4
Royaume-Uni	0.4	Sainte-Lucie	1.5
Belgique	0.3	Espagne	1.8

Source : direction nationale des statistiques du Commerce extérieur, Insee.

Par comparaison, l'île de la Jamaïque semble être plus intégrée dans son environnement proche à travers ses principaux fournisseurs. Le principal de ses clients, les Etats-Unis, sont également un pays relativement proche.

La Barbade est membre du CARICOM, avec la Jamaïque et Trinidad. Elle a donc des relations privilégiées avec les îles de la Caraïbe ; ce qui n'empêche pas l'intensité de ses relations économiques avec les Etats-Unis et le Royaume-Uni pour des raisons à la fois économiques, historiques et culturelles.

TAB.9. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE BARBADE

Principaux clients		Principaux fournisseurs	
Etats-Unis	27.6	Etats-Unis	37.7
Trinidad	15	Trinidad	22.6
Royaume-Uni	10.2	Royaume-Uni	5.9
Sainte-Lucie	7		
Jamaïque	6.5		
Saint-Vincent	4.3		

Source : Banque mondiale

L'étude des comportements et performances des entreprises dans les petites économies insulaires devra tenir compte des spécificités que nous venons de présenter. Elles agissent inévitablement sur la capacité des PME à rivaliser sur le marché mondial avec les plus grandes multinationales. Cette question n'est pas spécifique aux petites économies insulaires. Par contre la taille du marché et l'isolement lié à l'insularité sont deux caractéristiques qui vont peser sur l'efficacité des PME insulaires.

## **1.2 Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche**

---

Cette section va nous permettre d'exposer les moyens mis en œuvre pour donner à notre recherche son caractère scientifique. Il s'agira d'abord d'expliquer le choix de la démarche que nous avons adoptée. Nous présenterons ensuite différents aspects méthodologiques de notre recherche.

Nous devons partir d'hypothèses que nous chercherons à valider pour répondre au questionnement central que nous mettons en exergue. Pour atteindre ce résultat deux méthodes sont possibles : la méthode hypothético-déductive et la méthode inductive. Nous pouvons ajouter une troisième plus rarement utilisée, l'abduction.

Les matériaux utilisés sont à la fois les résultats d'enquêtes, les statistiques déjà publiées, et les bases de données. Notre travail relève à la fois d'une démarche qualitative à travers les enquêtes effectuées et quantitatives à travers les données statistiques utilisées.

La méthode utilisée a également une dimension comparative. Comparer permet :

- De prendre de la distance par rapport à une réalité locale ;
- De classer et ordonner des faits à un niveau plus large ;
- De généraliser, notamment en recherchant des régularités et vérifiant des hypothèses.

### **1.2.1 La méthodologie de la recherche**

#### **1.2.1.1 Les objectifs**

Notre projet de recherche a pour objectif général d'analyser l'impact de l'environnement économique et institutionnel sur les comportements des acteurs économiques, en particulier les entreprises, dans une petite économie insulaire, celle de la Guadeloupe. Si les entreprises adoptent une stratégie précise, c'est dans le but d'obtenir ou de réaliser de bonnes performances. Les études qui sont menées sur les petites économies insulaires relèvent généralement d'analyses macro-économiques qui ne peuvent renseigner de façon suffisante sur les comportements des agents. La recherche qui est faite va s'attacher à repérer les

éléments de l'environnement qui vont déterminer les choix stratégiques des entreprises, choix qui expliqueraient les résultats obtenus.

Nous pouvons dès lors déterminer plusieurs orientations de recherche :

- Repérer les principales filières des économies insulaires de l'Outre-mer français. Nous limiterons notre travail à l'analyse des filières du « secteur productif ». Il s'agit d'une part des activités de production des biens et services échangeables à l'extérieur ; et d'autre part de ceux qui sont l'objet d'une consommation domestique.
- Comprendre les relations à l'intérieur de ces filières. Ces relations révèlent l'importance de chaque stade de la filière et les rapports de domination qui s'établissent entre acteurs de la filière.
- Comprendre les difficultés rencontrées par de nombreux secteurs d'activité dans les DOM français. Nous essayons d'élucider le paradoxe d'un niveau de vie global en augmentation alors que les activités du « secteur productif » exportable sont en difficulté.
- Comprendre les décisions des acteurs de ces filières. Ces décisions peuvent être influencées par l'évolution constatée ou les perspectives d'évolution de l'environnement socioéconomique. Nous tenterons alors de repérer les relations les plus significatives.
- Mesurer les résultats permettant d'évaluer les performances au niveau des entreprises et des branches.

En résumé, nous chercherons à la fois à mesurer les effets contrastés des politiques publiques et repérer les moyens permettant d'améliorer les performances des entreprises et, par conséquent, de l'appareil productif.

### **1.2.1.2 La démarche scientifique**

Le choix d'une démarche en sciences sociales est déterminé par les questions de recherche, l'état des connaissances sur ces questions et le caractère de la recherche (Yin, 1989).

Par exemple, de nombreuses questions économiques ont donné lieu à des théories et à des modèles économiques. Autrement dit elles sont à l'origine d'un ensemble de savoirs qui ont permis une modélisation autorisant des vérifications empiriques. Ce n'est pas le cas pour la question générale que nous posons. Comme nous l'avons déjà indiqué, les petites économies insulaires ont donné lieu à des analyses globales de nature macroéconomique, relevant le plus

souvent du champ de l'économie du développement. Nous voulons orienter notre analyse vers les stratégies, comme source de performance pour les entreprises des économies insulaires. Pour trouver des réponses à nos questions, nous serons donc amenés à faire les investigations en recourant à différentes méthodes d'enquête. Notre démarche sera donc en partie qualitative.

L'approche qualitative repose sur l'examen et l'interprétation non numérique de phénomènes afin d'en découvrir les explications sous-jacentes. Elle complète l'approche quantitative qui permet de faire une représentation et une manipulation numérique d'observations pour décrire et expliquer les phénomènes étudiés. Alors que la méthode quantitative conduit à exploiter des données statistiques notamment pour construire des indicateurs ou vérifier des hypothèses, la méthode qualitative utilise des entretiens, des monographies et des études de cas.

Logiquement la méthode qualitative appelle une démarche inductive. Le chercheur qui utilise une démarche déductive, qui est celle des sciences dures, part d'une hypothèse pour en tirer les conséquences observables dans la vie économique, ce qui permet de la valider. À l'inverse, la démarche inductive part de faits concrets pour arriver à une règle générale. Les faits observés, la collecte de statistiques, permettent de rechercher des régularités, des relations entre des faits et, pour conclure, de généraliser les observations réalisées par un modèle. En somme, l'induction correspond à « la généralisation d'une propriété constatée empiriquement sur un grand nombre de cas ou à partir d'échantillons représentatifs » (Catellin, 2004, p180). Ces deux démarches se distinguent de l'abduction qui consiste à choisir une relation parmi plusieurs possibles, entre un phénomène observé sur le terrain et des théories explicatives. Alors que l'abduction conduit à la découverte de causes, l'induction conduit à la découverte de lois. Mais l'induction s'appuie sur l'abduction qui lui apporte de nouvelles connaissances (Pierce, 1931-1958).

### **1.2.1.3 L'enquête par entretien et l'étude de cas**

L'entretien est une technique d'enquête productrice de connaissances. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes préalablement définis. Ces entretiens peuvent être libres, directifs, semi-directifs, avec des questions ouvertes ou fermées.

Pour nos enquêtes, nous avons choisi de faire des entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes. Même si ce type d'entretien est plus difficile à analyser, il a l'avantage de laisser s'exprimer l'interlocuteur. La collecte d'informations peut être ainsi plus importante.

L'étude de cas est une autre démarche qui s'inscrit dans la méthode qualitative. Selon Roy (2003, p166), « l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». L'étude de cas présente l'avantage de mieux appréhender des phénomènes difficiles à mesurer. Elle permet également de compenser l'insuffisance ou l'absence de données quantitatives.

L'étude de cas pose la question de la généralisation (Alvarez, 2001). On peut refuser la généralisation d'une étude de cas, ou l'accepter au nom d'une « similarité structurelle » aux autres cas non étudiés. Nous acceptons bien volontiers d'utiliser les cas que nous étudions comme point de départ à la compréhension d'une situation générale, sans pour autant nous en servir pour une extrapolation statistique.

D'ailleurs de nombreuses critiques ont été portées à cette méthode à cause d'un biais possible dû à la subjectivité de l'enquêteur. Ce biais peut être évité par triangulation des données (Hamel, 1997). Pour Denzin (1989, p.117), « Les faiblesses d'une méthode sont souvent la force d'une autre, en combinant méthodes, observations, on peut atteindre le meilleur de chaque, tout en dépassant leurs déficiences particulières. »

Nous pouvons ajouter que dans une économie de taille restreinte, une étude de cas peut être bien plus représentative d'une situation générale que dans un grand ensemble économique.

Les études de cas vont occuper la partie centrale de notre thèse parce qu'elles sont utiles pour mettre en évidence les comportements stratégiques des entreprises. Elles seront cependant complétées par des données quantitatives qui permettront de mettre en cohérence les données révélées par les entretiens et les enquêtes in situ et les résultats chiffrés venant principalement de l'INSEE.



#### **1.2.1.4 Le travail de terrain et de collecte de données**

Une fois déterminés les objectifs de la recherche et la méthode d'analyse, il fallait commencer un travail de collecte de données. Ces données sont des informations statistiques sur les économies des DOM, dont la première source est l'INSEE Antilles-Guyane; il s'agit plus précisément des résultats d'enquêtes menées par l'INSEE ou par des cabinets d'études. De multiples revues locales spécialisées dans les études économiques ont été consultées aussi bien au niveau local qu'au niveau de la région Caraïbe. Une autre activité en relation avec la recherche a été la participation à des séminaires, organisés à Pointe-à-Pitre par le LEAD, (Laboratoire d'Economie Appliquée Au Développement), ou à Lyon. Par ailleurs, en collaboration avec l'Institut de Coopération Franco-Caraïbe, nous avons participé à un certain nombre de colloques à Miami aux Etats-Unis entre 2004 et 2009. Ces colloques portant sur l'état des relations entre pays de la région Caraïbe ont été aussi une précieuse source d'informations.

Nous avons également procédé à des visites d'entreprises ainsi qu'à des entretiens avec des responsables d'entreprises. Le choix de ces entreprises a été fait en tenant compte de leur représentativité dans différentes branches des trois grands secteurs d'activité : une exploitation agricole productrice de bananes; un élevage porcin; une sucrerie ; une distillerie productrice de rhum ; une entreprise de transformation agroalimentaire; une minoterie; une boulangerie; trois entreprises de BTP ; deux hôtel- restaurants. L'étude portant sur le groupe hôtelier « Leader Hôtels » a été réalisée à partir de données tirées de sources diverses.

Les données recueillies ne sont pas toujours précises et peuvent être parfois contradictoires. Par exemple, il peut y avoir des différences entre des chiffres provisoires et des chiffres définitifs fournis par l'INSEE. Il n'est pas toujours possible d'obtenir des séries statistiques continues à cause d'une discontinuité des enquêtes. La présentation des données chiffrées en valeur et la difficulté d'établir un indice d'évolution des prix sur le long terme nuit au travail de comparaison entre deux périodes.

Ce travail de collecte a fourni des informations qu'il a fallu comparer, croiser, corriger pour aboutir à des données construites et suffisamment significatives.

## **1.2.2 Hypothèses, cadre théorique et validation des résultats de la recherche**

### **1.2.2.1 Les hypothèses**

Les hypothèses préalables sont rattachées aux questions posées et découlent des premières observations sur le terrain. Nous avons été amenés ainsi à formuler cinq hypothèses :

- H1-Les handicaps créés par l'insularité devraient être à l'origine de faibles performances, mais l'action des pouvoirs publics pourrait limiter les effets négatifs des handicaps structurels et environnementaux.
- H2-L'action des pouvoirs publics crée un environnement favorable a priori aux entreprises, notamment en favorisant la demande des ménages et l'offre des entreprises. Toutefois, elle peut également générer des effets pervers aboutissant au phénomène du « syndrome hollandais ».
- H3-La formation des prix devrait répondre à des logiques différentes qui s'imposent aux entreprises. Ces logiques affectent nécessairement les performances financières des entreprises pour lesquelles un prix représente un coût ou une recette comme pour tout agent économique.
- H4-Les entreprises des filières exposées à la pression concurrentielle extérieure devraient chercher à réduire leurs coûts et à améliorer la qualité de leurs produits. Les entreprises des filières abritées devraient avoir le même comportement mais dans une situation plus favorable.
- H5-Les entreprises situées dans des filières à marchés exposés ont une capacité stratégique faible, mais réelle face à la concurrence extérieure. Sur les marchés insulaires protégés ou semi-protégés de la concurrence extérieure, elles peuvent avoir des stratégies efficaces, mais seulement en termes de résultats financiers. L'optimum du bien-être social cher aux néo-classiques ne se vérifie pas nécessairement.

### **1.2.2.2 Le cadre théorique**

Le problème posé relève principalement de l'Économie Industrielle (EI) appliquée. Il s'agit en effet d'étudier les réponses stratégiques des entreprises face aux transformations de l'environnement socioéconomique et des structures de la production dans les petites économies insulaires.

L'économie industrielle est un champ d'étude dont l'objectif est « l'étude du fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la composent » (Angelier, 2002, p5). Sans remonter aux premières analyses de J.B. Say au début du XIXe siècle en France, on peut considérer que le père fondateur de ce champ d'étude est Alfred Marshall (1842-1924) avec son analyse de l'organisation industrielle aux XIXe et XXe siècles. Les analyses de E. Mason et J.S. Bain aboutiront ensuite au triptyque structure- comportement -performance qui constituera le paradigme fondamental de l'économie industrielle. Ce triptyque enrichi par Scherer (1980) permet d'affirmer que les conditions de base d'une industrie (au sens large) déterminent sa structure, puis les stratégies adoptées par les entreprises qui la composent et enfin les résultats obtenus par ces entreprises.

Cette vision déterministe et structuraliste déjà nuancée par Shepherd et Scherer sera ultérieurement écornée par des visions plus stratégiques et évolutionnistes du comportement des entreprises.

M. Porter s'inscrit, lui aussi, dans les problématiques développées par l'Economie Industrielle, en mettant cependant en avant cinq forces concurrentielles qui constituent l'environnement d'une entreprise. Celles-ci vont déterminer les stratégies adoptées par les entreprises et leur performance. Comme pour d'autres avant lui, on admet un lien rétroactif entre cette performance et la stratégie elle-même.

Enfin nous ferons appel à l'économie de la filière développée dans les années soixante-dix, notamment en France. La filière apparaît comme une forme de présentation beaucoup plus pertinente que la branche pour analyser les transformations de l'appareil productif.

Une définition générale de la filière est donnée par J. Parent, (1979, p89) : « la somme de toutes les opérations de commercialisation et de production qui ont été nécessaires pour passer d'une ou de plusieurs matières de base à un produit parvenu au stade final ».

D'autres définitions peuvent être regroupées autour de cinq conceptions (Rainelli, 1991 p.223) :

- Une définition, de nature technique peut être donnée. La filière est cette suite d'opérations techniques qui concerne un produit de son état brut à son stade le plus élaboré tel qu'il est vendu sur un marché de consommateur final.
- Une autre définition est de nature stratégique : « La filière sert (...) à analyser les stratégies des entreprises en termes d'intégration, vers l'amont ou vers l'aval, mais aussi de conquêtes de « positions clefs » sur les activités jugées fondamentales à l'intersection de plusieurs filières (Perrin J.C. 1983) » cité par Rainelli, 1991 p. 224.
- La filière peut être aussi conçue comme une construction ad-hoc d'activités allant de l'aval à l'amont, dans le but de mettre en œuvre une politique industrielle.
- On peut aussi limiter la définition de la filière à un produit ou un ensemble de produits, biens ou services. On distingue par exemple la filière bois, la filière banane, la filière tourisme.
- Enfin la filière peut être assimilée à une modalité de découpage du système productif (Morvan, 1983). Dans cette optique, on étudie « les réseaux d'échanges interindustriels à l'intérieur desquels se dégagent les filières caractérisées par les relations plus fortes entre les branches qui les constituent qu'avec les branches situées en dehors de ce sous-ensemble ».

Pour situer la place de l'entreprise dans la filière, nous allons en premier lieu nous référer aux trois lectures possibles de la filière proposées par R. Perez (1983) : comme ensemble d'opérations techniques, ensemble d'opérations économiques et ensemble d'organisations, notamment les entreprises.

J.L. Syssau (1995) propose un modèle d'interconnexion entre la filière, les entreprises et les marchés. Pour lui, la filière se définit comme un ensemble d'opérations qui nécessitent l'existence d'entreprises en tant qu'acteurs économiques. Pour bien analyser la relation de l'entreprise avec ses marchés et ses choix stratégiques, Syssau se réfère aux concepts utilisés par M. Fustier (1977) et M.E. Porter (1986). Fustier décompose l'entreprise en un ensemble d'unités ayant chacune leur capacité propre. Ces unités participent chacune selon leur capacité, à la transformation de la matière. Il s'agit de potentiels, de ressources dans lesquelles l'entreprise va investir en fonction de ses choix stratégiques.

M.E. Porter propose une décomposition de l'entreprise en activités principales transformant directement la matière et en activités de soutien apportant des services et des ressources qui facilitent le travail des activités principales. La combinaison de ces activités crée une chaîne de valeur qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel. L'ensemble des entreprises qui contribuent à la transformation de la matière jusqu'au produit fini avec leur propre chaîne de valeur, constitue une filière.

Ces propositions théoriques sont en mesure de nous apporter l'éclairage nécessaire à l'étude de notre problématique. Elles permettront d'expliquer les transformations de l'appareil productif des petites économies insulaires et le rôle joué respectivement par les pouvoirs publics, les entreprises et les forces sociales. Elles seront donc utiles pour valider les hypothèses après croisement des résultats avec les données empiriques.

Nous utiliserons également les analyses portant sur les petites économies insulaires et les modèles relatifs au syndrome hollandais. Ces références sont utiles dans la mesure où elles fixent un cadre d'évolution des économies insulaires de l'Outre-mer français.

---

Dans ce premier chapitre, nous avons explicité la problématique en posant les questions et les hypothèses sur lesquelles va reposer notre recherche. Nous avons présenté une démarche de la fois qualitative et quantitative ; inductive et abductive. Cette démarche découle de l'originalité de la recherche qui s'inscrit dans une problématique peu explorée par l'analyse économique. Toutefois, notre travail relève d'un champ d'étude bien établi qui est l'économie industrielle. Les différents courants de ce champ d'étude sont de nature à apporter une validation théorique aux différentes hypothèses que nous avons formulées.

---

## **Chapitre 2            Le cadre d'action des entreprises**

---

Les entreprises agissent dans un cadre réglementaire ou législatif que leur imposent les pouvoirs publics. Les dispositifs basiques de ce cadre concernent la concurrence dans différents espaces économiques. Elles doivent inclure dans leur raisonnement stratégique cette donnée fondamentale. Pour les petites économies de l'Outre-mer français, un autre élément important intervient ; ce sont les transferts qu'impliquent à la fois la situation commune à l'ensemble français des territoires de la République ; et la situation propre à ces territoires en retard de développement, ce qui entraîne des actions sur les structures économiques. Les fonds destinés à financer les transformations structurelles ne viennent pas seulement de l'Etat français, mais aussi des politiques économiques qui relèvent de l'Union Européenne. L'évolution de ce cadre d'action des entreprises se caractérise par une libéralisation et une pression concurrentielle plus fortes.

## **2.1 Le cadre concurrentiel imposé aux acteurs économiques**

---

Le cadre concurrentiel imposé aux acteurs comprend les règles générales de la concurrence aux deux échelons de l'Union Européenne et des règles spécifiques qui concernent les territoires en retard de développement de l'Union Européenne.

Nous distinguerons les règles générales, communes à l'ensemble des régions de l'espace national français, et des règles spécifiques plus favorables, applicables aux seules régions d'Outre-mer à la fois dans le cadre national et dans le cadre européen. Cette même spécificité est d'ailleurs reconnue par l'Union Européenne à d'autres régions insulaires de l'Europe.

### **2.1.1 Les règles générales de la concurrence**

#### **2.1.1.1 Au niveau national**

En toute logique, les départements d'Outre-mer devraient être soumis aux mêmes règles concurrentielles que les autres départements de la métropole. M. Glais (1991 p.794), rappelle que ces principes concurrentiels qui datent de la Révolution Française de 1789, avaient perdu du terrain face à la volonté interventionniste de l'Etat français s'exprimant à travers une montée de la réglementation. Progressivement, de nouveaux textes ont été adoptés pour renforcer les règles de la concurrence. Cette évolution indique une résurgence de la doctrine libérale dans un monde qui se transforme. Le rôle du marché dans la régulation économique est de nouveau valorisé. Ainsi, la loi de juillet 1977 puis l'ordonnance de décembre 1986 témoignent de la confiance dans les effets bénéfiques du jeu du marché.

Les objectifs des règles concurrentielles sont les suivantes :

- Assurer l'allocation optimale des ressources ;
- Promouvoir le progrès technique ;
- Veiller au maintien d'une certaine diffusion du pouvoir d'achat (Glais, id p. 794).

La législation française se réfère à la théorie libérale de la libre concurrence. Le modèle de concurrence pure et parfaite implique l'atomicité de l'offre et de la demande, ce qui devrait exclure toute forme de monopole ou d'oligopole. Une autre condition de la concurrence pure

et parfaite est l'homogénéité des produits, qui devrait exclure toute forme de différenciation des produits. Il y a ensuite fluidité du marché, c'est-à-dire la libre entrée sur le marché d'un bien et la libre sortie de ce marché, et la transparence de l'information sur les caractéristiques et le prix du produit. Enfin, elle nécessite la mobilité parfaite des facteurs de production, le travail et le capital. Des conditions d'homogénéité et de transparence, on peut déduire que le prix résultant de la concurrence sur un marché est unique. L'atomicité permet au prix de s'imposer à tous les intervenants sur le marché comme une donnée exogène.

La France a connu une première période de contrôle et d'administration des prix.

Après la seconde Guerre Mondiale et pendant une quarantaine d'années (1945-1986), un ensemble de textes ont organisé la fixation des prix et le contrôle des normes concurrentielles. Il existait donc un contrôle des prix, fixés directement ou indirectement par l'administration. Cette même administration sanctionnait les infractions aux règles de la concurrence.

Depuis une ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 de nouvelles règles de la concurrence ont été établies. Cette ordonnance instaure la liberté des prix pour l'ensemble des biens et services, sauf exception. Les prix se fixent, sur la base du prix de revient, en fonction de l'offre et de la demande, dans le cadre de la libre concurrence. Pour sanctionner les infractions à la concurrence, il existe désormais un Conseil de la concurrence dont la fonction est juridictionnelle. Celui-ci peut être saisi pour donner son avis en matière de concurrence, mais il a surtout le pouvoir de prendre des décisions souveraines et d'infliger des sanctions qui peuvent faire l'objet de recours d'appel.

D'autres organismes veillent au respect de la concurrence. Les services du ministère de l'économie contrôlent le niveau de la concentration. La Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes veille aussi au respect des règles de la concurrence, notamment des limites de la concentration.

Le contrôle s'exerce à partir de critères qui ont été mis en avant par la nouvelle économie industrielle : la liberté stratégique des offreurs d'un bien ; l'incertitude de chaque offreur par rapport aux décisions de ses concurrents; l'absence de barrières à l'entrée et à la sortie du marché d'un bien. La lutte contre des pratiques anticoncurrentielles exige la réglementation de certaines actions. Parmi ces actions, on peut citer<sup>9</sup> :

---

<sup>9</sup> Mieux connaître le commerce, ministère du commerce et de l'artisanat, 1990.



- Les ententes entre offreurs et entre demandeurs. Il s'agit par exemple, du fait que deux entreprises s'entendent pour pratiquer un même prix ;
- L'abus de position dominante d'une entreprise. C'est le cas si une entreprise se trouve en situation de monopole ou si elle occupe une part excessive du marché ;
- Le prix imposé. C'est-à-dire un prix de vente (ou d'achat) minimum ou un prix maximum obligatoire à un partenaire ;
- Les pratiques discriminatoires si on traite selon des modalités différentes, clients et fournisseurs qui achètent ou vendent selon des modalités comparables. Ces modalités pouvant être le prix, les conditions de paiement, les quantités achetées ou vendues.

### **2.1.1.2 Au niveau communautaire**

L'évolution de la législation française est conforme aux règles communautaires. Ces règles communautaires sur la concurrence visent trois objectifs :

1. La défense de la concurrence conçue comme un objet de droit à protéger en soi. Il faut protéger la liberté économique considérée pour elle-même.
2. L'intégration des marchés en un vaste marché unifié car il fallait empêcher les entreprises ou les Etats de créer des obstacles.
3. Enfin le troisième objectif est celui de l'efficacité. Les pratiques qui aboutissaient à une diminution du bien-être social devaient être combattues. « Au total, il apparaît que l'objectif initial de l'intégration économique du marché intérieur, déjà présent dans le Traité de Paris de 1951, instituant la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA), s'est progressivement juxtaposé à deux autres objectifs, hérités eux respectivement des conceptions allemande et américaine : la liberté économique et l'efficacité économique. » (Encaoua, 2006 p.62-63)

La construction européenne a toujours fonctionné sur la base de la libre concurrence. Dès lors on doit combattre les abus de position dominante sur le marché, les accords d'entreprises ou encore les aides d'Etat faussant la concurrence. Alors que les textes, dans un premier temps, étaient appliqués avec beaucoup de souplesse, ce n'est plus le cas actuellement. La Commission européenne multiplie ses interventions pour protéger la concurrence, notamment

dans le contrôle de la concentration. La Commission doit laisser se faire les opérations de concentration qui apportent davantage d'efficacité économique, tout en empêchant les pratiques anticoncurrentielles. Elle peut en effet interdire ou faire modifier les opérations de fusion ou d'acquisition réalisées par les entreprises au-delà d'une somme limite. Les opérations d'un montant plus faible relèvent de la compétence des instances nationales.

Citons ensuite la chasse aux aides nationales. Les aides que les Etats- nations accordent à leurs entreprises sont aujourd'hui de plus en plus largement contrôlées par une Commission affichant la volonté d'éviter qu'elles ne soient source de distorsion de concurrence.

Pour finir, la Commission intervient également dans les rapports Etat, entreprises publiques. L'idée de la présence de l'Etat dans une entreprise est acceptée, à condition que l'Etat ait le comportement d'un actionnaire privé (Balance, 1991). En fait, ce sont les anciennes pratiques interventionnistes que l'on veut abandonner au profit de pratiques plus libérales censées être plus efficaces économiquement.

Le cadre de l'activité des entreprises est en France comme en Europe est nettement plus libéral de nos jours que dans les années ayant suivi la fin de la deuxième guerre mondiale. Ce contexte de libéralisation est renforcé par les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

### **2.1.1.3 Les règles de l'OMC**

Bien qu'elles soient faiblement engagées sur le marché mondial, les régions françaises d'Amérique, et de l'Océan indien, subissent le contre-coup des règles de l'OMC auxquelles doivent souscrire la France et l'Union Européenne. La Guadeloupe, la Martinique et la Réunion commercent quasi-exclusivement avec la France métropolitaine et les autres pays de l'Union Européenne. Mais les avantages dont elles bénéficient au sein de l'UE, sont progressivement rognés par la pression de l'OMC. L'objectif de l'OMC qui s'est substituée au GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) en 1995, est la libéralisation complète du commerce international en veillant à supprimer toutes les entraves aux échanges entre pays.

## **2.1.2 Les règles spécifiques à l'Union Européenne**

### **2.1.2.1 L'organisation commune des marchés (OCM)**

Les OCM font partie de la politique agricole commune créée par le Traité de Rome (1957). Cette politique va être définie dans l'article 32 du Traité et dans les différents règlements qui vont suivre. Concernant à l'origine un petit nombre de produits, la politique des marchés s'est élargie et s'applique de nos jours à l'ensemble des produits agricoles à l'exception notable des pommes de terre et de l'alcool.

Les cinq objectifs de la politique agricole mise en place par le Traité de Rome sont, l'accroissement de la productivité agricole, la garantie d'un niveau de revenu équitable de la population agricole, des prix de vente raisonnables pour les consommateurs, la sécurité des approvisionnements et la stabilisation des marchés.

La politique des marchés va donc chercher à stabiliser ces marchés et à orienter la production agricole.

Ces objectifs sont généraux, mais l'article 39 du Traité oblige la Communauté à prendre en compte les spécificités nationales, voire régionales : le poids particulier de l'agriculture dans l'économie ; les disparités structurelles et naturelles entre régions agricoles.

La politique agricole commune doit néanmoins rester soumise au Marché Commun, qui relève avant tout de la concurrence, règles auxquelles sont soumises toutes les autres politiques mises en œuvre par la Communauté.

Les mécanismes mis en place pour atteindre les objectifs fixés par le traité, permettent de réglementer le marché intérieur et de protéger la production européenne vis-à-vis de l'extérieur. Pour le marché intérieur, la Commission fixe pour chaque produit des prix de référence : prix indicatif ; prix de seuil ; prix de soutien. Ces prix se distinguent du prix de marché qui se fixe en fonction de l'offre et de la demande. Un système de prélèvement à l'importation et de restitution à l'exportation organise les échanges avec le marché mondial. Un organisme a été créé en 1982 pour financer ces OCM, il s'agit du Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole (FEOGA).

Les mécanismes de soutien ne sont pas les mêmes pour tous les produits. Ainsi on distingue cinq catégories de mécanismes de gestion des marchés selon les types de produit.

TAB.10. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OCM

<b>OCM à prix garantis avec intervention automatique</b>	<b>OCM à prix garantis avec intervention conditionnée</b>	<b>OCM mixtes assorties de prix garantis et d'aides directes complémentaires</b>	<b>OCM assorties uniquement d'aides directes à la production</b>	<b>OCM sans soutien direct à la production</b>
Sucre Lait (jusqu'en 2004)	Vin Viande porcine Fruits et légumes frais	Céréales Riz Viande ovine Banane Lait (2004) Viande bovine (avant juillet 2002)	Oléagineux Protéagineux Fourrages Tabac Coton Autres textiles Légumes secs Fruits et légumes transformés Houblon Asperges Noisettes Olives Huile d'olive Viande bovine (2002)	Volaille Œufs Produits agricoles transformés Fleurs et plantes Quelques fruits et légumes frais Pomme de terre Alcool éthylique Autres produits marginaux et exotiques

Source : Parlement européen, *Fiches techniques* ; [www.europarl.europa.eu/facts/](http://www.europarl.europa.eu/facts/)

Le système d'intervention automatique astreint les autorités à prévoir un prix minimum garanti pour les producteurs, lorsque le prix du marché n'est pas rémunérateur, système qui va être progressivement transformé. Dans le cas du système à prix garantis avec intervention conditionnée, les autorités n'interviennent que s'il y a une crise grave sur les marchés.

Le troisième système (prix garantis et aides directes) permet de prévenir les difficultés dues à la transformation de l'OCM. L'OCM proposant uniquement des aides directes à la production représente un pallier supplémentaire vers la libéralisation des marchés.

Enfin les OCM sans soutien direct concernent les produits qui ne disposent que d'une protection douanière.

Un autre classement des OCM peut se faire selon les mécanismes de contrôle de l'offre. On distingue quatre mécanismes de contrôle de l'offre : Les quotas nationaux de production, les quotas nationaux de production garantie, les quotas communautaires de production garantie et les quotas nationaux d'excédents.

TAB.11. LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE L'OFFRE

<b>Quotas nationaux de production</b>	<b>Quotas nationaux de production garantie</b>	<b>Quotas communautaires de production garantie</b>	<b>Quotas nationaux d'excédents</b>
Sucre et isoglucose (quotas A et B) Vignoble (interdiction de plantation) Lait	Riz (SMG) Coton (QMG) Fourrages (QMG) Tabac (QMG) Fécule de pomme de terre	Quelques fruits et légumes transformés... Légumes secs (SMG)	Produits du vin Fruits et légumes frais

*Source : Parlement européen op. cit*

Certains produits sont soumis à un quota de production fixé à un niveau national et réparti entre les exploitations ou les entreprises. Ce quota doit être respecté sous peine de sanction. Les quotas nationaux de production ouvrent le droit à une aide directe aux producteurs qui les respectent. Cette aide sera réduite en cas de dépassement.

Les quotas communautaires sont calculés au niveau communautaire et ouvrent aussi un droit aux aides. Enfin, les quotas nationaux d'excédents concernent certaines productions méditerranéennes et quelques fruits et légumes frais.

### 2.1.2.2 Les OCM banane et sucre

#### a) L'OCM banane

La production bananière est protégée plus spécifiquement par les règles de l'OCM banane de l'Union Européenne.

Jusqu'en 1993, le marché de la banane antillaise était fortement protégé sur le marché français. Deux tiers de ce marché lui était réservés, l'autre tiers revenant à la banane africaine. Au cours de cette période le cours de la banane dépassait largement son prix de revient. L'ouverture complète des frontières et l'avènement du marché unique ont amené de nouveaux dispositifs de protection et une ouverture du marché français à la « banane dollar » sud-américaine.

L'OCM banane de l'Union Européenne comporte deux volets, externe et interne. Le volet externe est un ensemble de règles destinées à limiter l'ouverture du marché exigée à la fois par certains membres de l'Union et par l'OMC.

Le volet interne instaure un régime de quatre contingents tarifaires. Le système est complété par des certificats d'importation.

TAB.12. LES CONTINGENTS TARIFAIRES DE L'OCM BANANE

	Contingent A/B	Contingent C	Quantité additionnelle
Quantité (en tonnes)	2 653 000	750 000	460 000
Pays d'origine	Tous les pays	Pays ACP seulement	Tous les pays
Droits de douane	Pays ACP= 0 Autres pays = 75 €	0	Pays ACP= 0 Autres pays = 75 €
Aire d'importation des bananes	U.E.à 25	U.E. è 25	Nouveaux États membres de l'UE

Source F.A.O. 2005

L'objectif du volet interne est d'assurer un revenu minimum aux producteurs de bananes, conformément à la Politique Agricole Commune (PAC) de l'Union Européenne. Un système d'aide compensatoire permet de réaliser cet objectif. Chaque producteur reçoit une aide de

base qui est la différence entre un revenu forfaitaire de référence et le prix moyen obtenu sur le marché net des coûts de transport et d'assurance. L'aide communautaire porte sur une quantité maximale garantie. Éventuellement, une aide supplémentaire est négociée chaque année pour les régions dont la recette des ventes est significativement inférieure à la recette communautaire moyenne.

Le dispositif de protection de la banane européenne a évolué depuis 1993. La dernière réforme modifie les dispositifs des volets interne et externe. D'abord le dispositif de protection passe d'un système différencié (quotas, droits de douane, certificats d'importation) à un système principalement tarifaire (droits de douane de 176 €/par tonne à partir de janvier 2006) puis exclusivement tarifaire pour les pays non- PMA et non- signataires de l'Accord de Partenariat Economique (depuis janvier 2008). Le volet interne du dispositif a glissé vers une aide directe aux producteurs, gérée dorénavant par le programme POSEI depuis janvier 2007.

#### ***b) L'OCM sucre***

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1968, la commercialisation du sucre des DOM français est soumise à l'OCM. Elle prévoit périodiquement pour chaque État de l'Union des quotas de production bénéficiant d'une garantie de prix.

Il existe trois catégories de quotas : A, B et C. Seuls les quotas A et B sont garantis par un prix minimum et des restitutions à l'exportation. La production sous quota A correspond à la consommation estimée de sucre pour une année considérée. Les quantités offertes sous ce quota sont achetées par les organismes d'intervention au prix de référence lorsque les prix du marché européen atteignent le minimum d'intervention. Les quantités produites sous quota B bénéficient de restitutions à l'exportation lorsque le prix du marché mondial est inférieur aux prix communautaires. Il s'agit alors de compenser la différence entre les deux catégories de prix. Mais des prélèvements à l'exportation sont faits lorsque le prix mondial est supérieur. Le quota C concerne la production hors quotas A et B. Les quantités sous quotas C peuvent être exportées sur le marché mondial, mais sans restitutions.

TAB.13. PRODUCTION 2004/2005 DE L'UNION EUROPÉENNE ET DES PRINCIPAUX PRODUCTEURS

	Production sous quota			Production totale	Rendement	Part dans la production
	Quota A	Quota B	Quota total			
UE à 25	14 723 213	2 717 321	17 440 535	19 998 055	9.14	100
France	2 970 359	798 632	3 768 991	4 515 176	12.23	22.6
Allemagne	2 612 913	803 982	3 416 896	4 305 959	9.83	21.5
Pologne	1 580 000	91 926	1 671 926	2 001 412	6.72	10.0
Royaume-Uni	1 035 115	103 512	1 138 627	1 390 000	10.22	7.0
Italie	1 310 904	246 539	1 557 445	1 158 163	6.43	5.8

Source : Secrétariat de la CNUCED, <http://r0.unctad.org/infocomm/>

Les quotas attribués à la France se partagent entre le sucre de canne et le sucre de betterave. Ainsi, l'OCM sucre comporte deux volets : un volet externe concerne les mécanismes de fixation des prix communs à tous les États membres, le volet interne est négocié entre l'État et l'interprofession dans chaque région productrice de sucre. La convention quinquennale 2002-2006 outre le soutien au prix d'achat de la canne prévoyait une aide à la replantation et au transport de la canne et des aides exceptionnelles en cas de calamités agricoles.

Par ailleurs, les sucreries bénéficient d'une aide à l'écoulement concernant le transport du sucre vers le marché européen et des aides conventionnelles à l'exploitation. Le prix garanti minimum fixé est de 631,9 euros la tonne alors que le prix sur le marché mondial a varié entre 334 € et 143 € la tonne de sucre brut, au cours d'une période allant de juillet 2006 à mai 2007.

Ce système jugé trop protectionniste par le Brésil, principal producteur mondial de sucre, et l'OMC, a été révisé en 2006. Dans le cadre de la convention quinquennale 2007-2011 signée entre l'État et l'interprofession, un quota de 480 000 tonnes a été attribué au sucre de cannes pouvant être écoulé sur le marché européen au prix de référence. Mais, ce prix va diminuer de façon progressive de 36% d'ici 2009, passant de 499,6 € à 319,5 € la tonne.

Dans le volet interne de l'organisation, il est prévu des aides à la production de cannes et des aides à l'exploitation des sucreries.



### **2.1.2.3 L'octroi de mer**

#### **a) *La singularité du régime fiscal des DOM***

Dans ses relations avec l'Extérieur, les DOM bénéficient d'un régime fiscal particulier qui a évolué. D'abord, les DOM sont des territoires d'exportation pour la France métropolitaine, au même titre que pour les autres pays de l'Union Européenne. Dès lors, les produits importés sont soumis à la TVA à un taux de 8.5% pour le taux normal et de 2.5% pour le taux réduit<sup>10</sup>.

Ces produits sont soumis aussi à l'octroi de mer, taxe dont le taux est fixé par les Conseils Régionaux des DOM. Les taux d'octroi de mer varient de 10 à 50%. Il existe un octroi de mer régional supplémentaire dont le taux ne peut dépasser 2.5%.

L'octroi de mer est une ancienne imposition appliquée dès 1670 dans les colonies françaises d'Amérique (devenues départements). La fixation du taux de cet impôt, d'abord une compétence de l'Etat, relève du Conseil Régional des DOM depuis la loi du 2 août 1984 qui a également institué un droit additionnel. Manifestement, cet impôt appliqué à tous les produits importés était en contradiction avec la règle de libre circulation des marchandises instaurée par le Marché Unique de 1993. D'où la modification qui a été introduite par la loi du 17 juillet 1992. Cette loi demandée par le Conseil des Communautés, a instauré une taxation touchant les produits fabriqués dans chaque DOM pour faire disparaître toute discrimination à l'égard des produits importés. Le Conseil a cependant autorisé un régime d'exonération totale ou partielle pour certaines productions locales pendant dix ans.

Un nouveau régime d'octroi de mer a été mis en place par la loi du 3 juillet 2004 complété par le décret d'application du 30 décembre 2004<sup>11</sup>.

#### **b) *L'octroi de mer : exception à la règle d'unicité du marché européen***

La loi du 3 juillet 2004 dispose que « sont imposables à l'octroi de mer dans les régions de Guadeloupe, Martinique, Guyane et Réunion, l'importation de marchandises, c'est-à-dire l'entrée de marchandises originaires ou en provenance de :

---

<sup>10</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/pme>

<sup>11</sup> Vade-mecum, DGDDI

- La France métropolitaine ;
- D'un Etat- membre de l'Union Européenne ;
- D'un territoire d'un autre Etat membre de l'Union Européenne exclu du territoire fiscal de l'Union Européenne ;
- D'un Etat n'appartenant pas à l'Union européenne si les marchandises n'ont pas été dédouanées ;
- D'un autre département d'Outre-mer : de la Réunion ou de la Guyane, pour le marché unique antillais.

L'octroi de mer frappe également les livraisons à titre onéreux (ventes) de biens issus d'opération de production : il s'agit des opérations de fabrication, de transformation, de rénovation, agricoles et extractives.

Cependant les Conseils Régionaux sont autorisés à exonérer d'octroi de mer certains biens importés ou produits localement. Ainsi les Conseils Régionaux peuvent exonérer d'octroi de mer cinq types de marchandises importées :

- Les « matériels d'équipement destinés à l'industrie hôtelière et touristique » et les « produits, matériaux de construction, engrais et outillages industriels » ;
- Les « matières premières destinées à des activités locales de production » ;
- Les « équipements destinés à l'accomplissement des missions régaliennes de l'Etat » ;
- Les « équipements sanitaires destinés aux établissements de santé publics ou privés » ;
- Les « biens réimportés dans leur état initial par la personne qui les a exportés.

Ils peuvent aussi exonérer « les livraisons de biens réalisées par des assujettis ayant un chiffre d'affaires de production égal ou supérieur à 550 000 euros ».

Parallèlement, il existe un marché unique antillais créé dès 1995 pour les seuls départements de la Guadeloupe et de la Martinique. Les marchandises produites en Guadeloupe et importées par la Martinique ne sont frappées ni de TVA, ni d'octroi de mer. Il en est de même pour les marchandises importées en Guadeloupe et réexportées à la Martinique. La Martinique applique les mêmes règles de façon réciproque. Pour conforter cette singularité, il existe une unification des taux d'octroi de mer de la Guadeloupe et de la Martinique

### **c) *Un régime fiscal d'exception justifié***

Ce régime fiscal d'exception a été accepté par le Conseil de l'Union Européenne pour compenser les handicaps des DOM français, handicaps qu'il a énuméré et que nous rappelons:

- L'éloignement de ces départements de leurs marchés d'approvisionnement et de vente ;
- L'importance des coûts de production et l'obligation de constituer des stocks ;  
l'étroitesse des marchés et la faiblesse de l'activité exportatrice ;
- L'importance des prix de revient de la production locale, aussi bien dans l'agriculture que dans l'industrie<sup>12</sup>.

La dérogation à la règle communautaire est clairement encadrée : « Il convient de combiner les exigences de l'article 299, paragraphe 2, et l'article 90 du Traité, ainsi que de veiller à la cohérence du droit communautaire et du marché intérieur. Cela suppose de se limiter aux mesures qui sont strictement nécessaires et proportionnées aux objectifs poursuivis, compte tenu des handicaps de l'ultrapériphéricité ».

Un autre objectif, sous-jacent, est la mise à la disposition des Conseils Régionaux de l'Outre-mer français, d'un instrument de développement. C'est ce que traduit la faculté donnée aux Conseils Régionaux de moduler les taux d'octroi de mer selon les marchandises importées. Même si les productions locales sont, elles aussi, frappées par l'octroi de mer pour respecter le principe d'équivalence de traitement, les Conseils Régionaux peuvent appliquer des taux différents aux produits importés, à condition que le différentiel ne dépasse pas un taux limite. Les mêmes dispositions exceptionnelles et dérogatoires sont prises pour d'autres régions ultrapériphériques de l'Union. On peut citer R. Désiré : « Le Conseil, en arrêtant les mesures visées au deuxième alinéa, tient compte des domaines tels que les politiques douanières et commerciales, la politique fiscale, les zones franches, les politiques dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, les conditions d'approvisionnement en matières premières et en biens de consommation de première nécessité, les aides de l'Etat et les conditions d'accès aux fonds structurels et aux programmes horizontaux de la Communauté. »

---

<sup>12</sup> Journal officiel de l'Union Européenne, 21.02.2004

### 2.1.3 Les règles relatives aux normes de qualité

Dans ce deuxième chapitre, nous avons commencé à examiner la cadre réglementaire contraignant qui conditionne l'activité des entreprises des économies insulaires de l'Outre-mer français. Les normes de qualité que nous allons présenter relèvent d'une contrainte autant que d'un choix stratégique.

Une entreprise peut faire le choix de la démarche qualité en recourant à des procédures prévues des autorités de contrôle. L'objectif est double :

1. Contrôler le respect des caractéristiques essentielles d'un bien ou d'un service ;
2. Fournir une garantie aux consommateurs de manière à le mettre en confiance (Couturier, 2006 p.7). Il s'agit de fournir aux clients des biens et services correspondant à leurs attentes.

La démarche qualité de l'entreprise peut alors s'inscrire dans l'une des approches suivantes (Quesnel et Koehl, 2008) :

Une première approche existe en termes de normes internationales (normes ISO) avec une dimension universelle. *L'International Standard Organisation* (ISO) est un organisme de normes international composé de représentants d'organisations nationales. Par exemple, pour la France il s'agit de l'Association Française de normalisation (AFNOR). Créé en 1947, l'ISO a pour but de produire des normes dans les domaines industriel et commercial en suivant une procédure de certification reconnue. Ainsi la norme devient un document de référence sur un sujet donné.

Si dans certains cas, notamment en matière de sécurité, la législation impose le respect de certaines normes, d'une façon générale, une entreprise qui fabrique un bien ou qui produit un service n'est pas obligée de suivre une norme. Il existe des milliers de normes que l'on peut regrouper en quatre types : Les normes fondamentales qui indiquent les règles en matière de terminologie, de sigle comme par exemple la norme ISO 31 ; les normes de spécification qui indiquent les caractéristiques d'un produit, les seuils de performance comme par exemple la norme EN 2076-2 ; les normes d'analyse et d'essai telle que ISO 6506-1 ; enfin les normes d'organisation qui décrivent les règles de fonctionnement et les relations d'organisation à l'intérieur d'une entité comme ISO 9001 qui concerne le système de management.

L'entreprise qui répond aux exigences de ces normes reçoit après audit de la part de l'autorité de référence un certificat ayant une durée de validité de trois ans. L'ISO, qui s'adresse aux entreprises de toute taille met l'accent sur des conseils pour l'amélioration des performances.

Une deuxième approche existe en termes de prix, accordés aux entreprises dont la qualité est reconnue. On peut citer le Prix français de la qualité conçu en 1992 par le Mouvement Français pour la qualité ; et l'*European Foundation For Quality Management*. Le premier de ces prix s'adresse surtout aux petites et moyennes entreprises. C'est un guide de management et un référentiel de progrès qui vise l'excellence. Le deuxième de ces prix s'adresse aux grandes entreprises et correspond à un guide d'évaluation de la performance des entreprises. Il vise aussi l'excellence.

Enfin une troisième approche se fait en termes de label, correspondant en France à la marque NF créée en 1938. Les labels ont été créés pour distinguer un produit et pour encourager les producteurs à respecter des normes de fabrication. Dans cette catégorie on peut citer l'agriculture biologique; le label rouge et l'appellation d'origine contrôlée (AOC). Le label peut être national (label AB) ou régional. Il certifie une qualité, une conformité, une origine.

Plus récemment est apparue la certification de conformité produit (CCP). Créée par une loi de 1988 , elle est devenue opérationnelle depuis janvier 2007.

Au niveau européen la Commission dans une volonté d'harmonisation a créé un nouveau label régional : l'IGP. Le même souci d'harmonisation de la qualité se retrouve au niveau de l'OMC.

Pour l'hôtellerie, il existe en France deux dispositifs de certification : Hôtel cert. et Excel Place. La certification permet d'obtenir un document qui atteste de la conformité à une norme d'un produit, d'un service d'une organisation productive. Le certificat obtenu à l'issue d'une procédure de qualification a une validité limitée dans le temps.

Dans la filière béton, on trouve par exemple la norme NF EN 2006-1 relative au procédé de fabrication du béton. Elle concerne plus particulièrement ses constituants. Cette norme européenne remplace depuis le 1er janvier 2005 la norme XP 18 305 qui était appliquée en France depuis août 1996. Cet alignement sur la norme européenne concerne toutes les normes relatives au béton et à ses constituants. L'intérêt du changement réside dans l'extension et l'accroissement de la fréquence des contrôles des bétons.

Les entreprises agissent dans le cadre concurrentiel que nous avons présenté. Elles doivent respecter les règles de la concurrence sur leur marché intérieur et doivent tenir compte des règles imposées par l'OMC dans les échanges internationaux. Parallèlement les entreprises bénéficient de l'organisation avantageuse des marchés européens dans le domaine agricole, avantages de plus en plus contestés par l'OMC.

Ces avantages se renforcent pour les départements français d'Outre-mer, régions ultra-périphériques de l'Europe, autorisés à déroger à certaines règles communautaires pour protéger leur marché intérieur.

Enfin, dans les stratégies d'entreprise, les règles relatives aux normes interviennent comme ressources utiles pour respecter une recommandation ou bien pour créer une image positive chez le client potentiel.

## **2.2 Les transferts créés par les politiques publiques**

---

Parmi les variables qui agissent sur l'environnement économique, nous retenons les politiques publiques qui ont un impact primordial sur le comportement des entreprises. Nous raisonnons dans un cadre institutionnel qui crée, certes, les contraintes, mais également des ressources pour les départements d'Outre-mer français.

Ces ressources sont les transferts réalisés dans le cadre des politiques nationales au profit de départements français et dans le cadre des politiques régionales européenne au profit de régions ultra-périphériques.

Les transferts de l'Etat se concrétisent à travers des dépenses qui correspondent à ses fonctions régaliennes, économiques et sociales traditionnelles. D'autres dépenses, plus spécifiques, sont destinées à combler les retards ou réduire les handicaps des départements d'Outre-mer. Les dépenses de l'Union Européenne se font dans les politiques spécifiques de l'Europe au bénéfice des régions ultrapériphériques.

### **2.2.1 Les transferts de l'Etat**

Mesurer les transferts de l'État français vers des départements français d'Outre-mer peut apparaître comme dépourvu de sens. Ce réflexe vient du fait que les quatre DOM que sont la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique et la Réunion, ont été des colonies disposant d'une organisation particulière avant d'être intégrés dans l'organisation administrative de la France. Malgré cette intégration, ils n'ont pas fait partie immédiatement du territoire douanier de la France.

Nous mesurons l'évolution de ces transferts en Guadeloupe à partir de l'évolution des dépenses de l'État dans ce département. Nous présentons également les recettes de façon à dégager un solde qui représente le montant net des transferts.

### 2.2.1.1 L'évolution des transferts

TAB.14. DÉPENSES ET RECETTES DE L'ÉTAT (EN MILLIONS D'EUROS COURANTS)

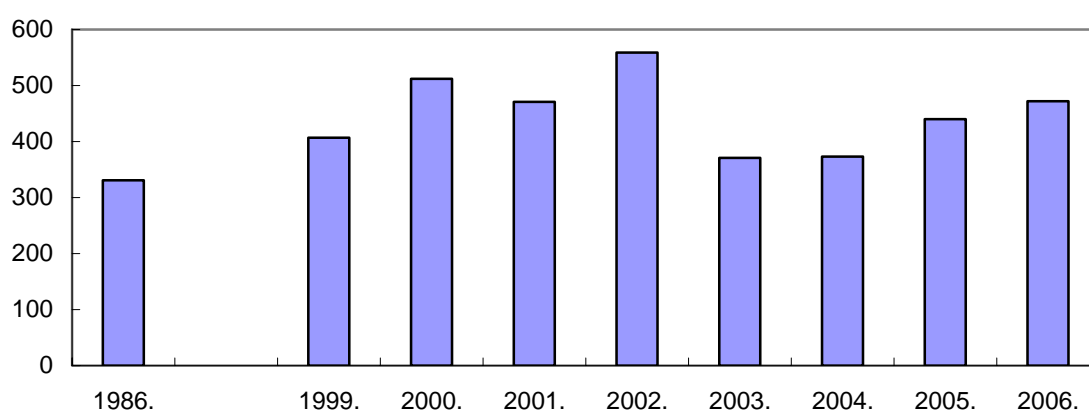
	1986	1990	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Recettes	196	380.2	452.9	649.4	776.4	715.1	773.9	733.3	873.6	895.2	959.3	840
Dépenses	526.5	728.1	946.2	1068.9	1183.4	1227.5	1244.8	1292.2	1344.4	1268.4	1399.4	1312.1
Soldes	330.5	347.9	493.2	419.54	407.04	512.38	470.9	558.9	370.8	373.2	440.1	472

Source : IEDOM/Trésorerie Générale

Les transferts publics d'Etat en euros courants ont été multipliés par 8 entre 1976 et 2006 et ont plus que doublé entre 1986 et 2006. Ces transferts ont fortement augmenté avec la départementalisation de la Guadeloupe en 1946. Il a fallu financer les dépenses d'investissement et de fonctionnement des services de l'État qui se sont renforcés avec le nouveau statut. La croissance réelle de ces transferts est moins importante, mais suffisamment significative de l'implication financière de l'État.

L'évolution du solde dépenses/recettes de l'État, qui représente les transferts nets, est tout aussi significative.

ENCADRE 1. EVOLUTION DU SOLDE NET DES TRANSFERTS DE L'ÉTAT (1986-2006)



D'après : IEDOM/Trésorerie Générale

Les recettes de l'Etat ont beaucoup plus augmenté que ses dépenses dans la période 1986, 2006.



Le solde dépenses/recettes de l'État est toujours positif : ses recettes, principalement fiscales, sont toujours moins élevées que ses dépenses. Au-delà des fluctuations conjoncturelles, les transferts nets connaissent une tendance à la hausse au cours des années 1980 et 1990 pour atteindre un maximum en 2002. La tendance a été ensuite à la baisse.

Le rapport « dépenses de l'État/PIB » est également un moyen de mesurer l'importance des transferts publics.

TAB.15. LE POIDS DES DÉPENSES DE L'ÉTAT PAR RAPPORT AU PIB DE LA GUADELOUPE

Année	1976	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006
PIB	499	1670	1986	2317	3832	4156	4576	5039	5593	6202	6964	7750
Dépenses	32.4	31.5	35.6	31.4	19.8	22.7	23.9	21.2	21.9	20.8	18.2	16.9
Etat / PIB												

*Source : IEDOM/Trésorerie Générale*

La baisse du rapport « dépenses d'Etat/ PIB » peut être interprétée comme un indice du désengagement de l'Etat ou d'une forte augmentation du PIB.

L'augmentation du PIB serait à mettre en relation avec l'élévation du niveau des revenus de toutes les catégories de la population induite par les transferts publics.

L'augmentation du niveau des revenus est à l'origine d'une augmentation de la consommation. La consommation, et l'investissement qui l'a accompagné ont été les deux moteurs de la croissance économique soutenue de la Guadeloupe depuis trois décennies.

### **2.2.1.2 Les objectifs des politiques de l'Etat**

A partir de 1986, l'Etat français va engager un programme d'investissement à travers des lois-programmes pour l'Outre-mer. La première de ces lois, la loi PONS (1986) va proposer des mesures de réduction d'impôts pour un montant de 25% pendant 5 ans. Cette loi a été remplacée en 2001 par la loi PAUL. L'objectif est le même. Seules les modalités d'application sont aménagées. Elle introduit, notamment, la nécessité d'obtenir un agrément préalable du Ministre du budget pour certains investissements. Deux ans après, la loi GIRARDIN a eu des objectifs plus ambitieux parce qu'elle voulait créer un environnement économique sécurisé pendant 15 ans.

Ces lois en défiscalisant les revenus investis en Outre-mer, créent alors pour les entreprises locales des sources de financement importantes. Des montages financiers au sein de sociétés

commerciales permettent aux contribuables, en majorité originaires de la France métropolitaine, de contribuer au financement d'activités en Outre-mer tout en bénéficiant d'une baisse de leurs impôts<sup>13</sup>. L'investissement peut être externalisé : l'investissement est réalisé par une structure type SNC puis loué à une structure exploitante Outre-mer.

L'entreprise locale partage alors le bénéfice de la défiscalisation avec un monteur et des contribuables métropolitains et/ou domiens. Elle verse pendant cinq ans un loyer qui correspond à la couverture du remboursement de l'emprunt. Le contribuable métropolitain rétrocède à l'entreprise locale une part importante de l'avantage fiscal (60% pour les montages impôts sur le revenu, 75% en cas d'imposition sur les sociétés).

Cette défiscalisation concerne des activités variées des secteurs productifs. Par exemple, les souscriptions au capital de sociétés de développement régional (SDR), ou de sociétés soumises à l'IS, permettent d'obtenir une réduction d'impôts de 25% dans les secteurs de l'industrie, de la pêche, de l'hôtellerie, du tourisme, des énergies nouvelles, de l'agriculture, du BTP, des transports et de l'artisanat, de la maintenance au profit d'activité industrielle et de la production et diffusion audiovisuelles et cinématographiques.

Globalement, les mesures contenues dans ces lois cherchent à faire sauter les handicaps qui limitent le développement des entreprises. A cause des facteurs déjà indiqués, la plupart des entreprises des secteurs productifs n'atteignent ni un niveau de rentabilité, ni un niveau de compétitivité satisfaisants. Elles ne dégagent pas suffisamment de fonds propres pour financer leurs investissements et sont confrontées à un coût de crédit élevé ; ce qui nuit à leur fonctionnement et au financement de leurs investissements.

L'objectif final de la défiscalisation est d'abord le développement ou le maintien de certains secteurs d'activités et de certaines filières. Ce qui amène l'État à indiquer des secteurs éligibles : secteurs traditionnels, (agriculture, pêche, artisanat); industries en difficulté, (industrie du sucre) ; industries nouvelles (énergie renouvelable). Enfin, des activités du tertiaire marchand, tourisme, transport, sont elles aussi concernées. La loi GIRARDIN simplifie le dispositif en abandonnant la règle de l'éligibilité ; mais elle énumère des secteurs qui sont exclus du bénéfice de la défiscalisation pour être en conformité avec les règles européennes.

---

<sup>13</sup> [www.loi-girardin.net](http://www.loi-girardin.net)

Ainsi, les mesures de la loi GIRARDIN devraient favoriser des activités traditionnelles en difficulté : la filière banane et la filière canne- sucre- rhum, de relancer le tourisme qui est une activité d'exportation, devenue un pilier important des économies d'Outre-mer ou encore soutenir des activités qui peuvent devenir des moteurs d'un futur développement des économies d'Outre-mer : les énergies renouvelables et les technologies de l'information et de la télécommunication. Elles devraient aussi soutenir le transport, le BTP, activités stratégiques ou d'une grande importance sociale dans toute économie et l'artisanat qui constitue une grande partie du tissu économique de ces régions, nécessaire pour préserver l'emploi.

L'autre objectif affiché de la loi est le développement de l'emploi. L'une des caractéristiques majeures des économies insulaires d'Outre-mer est leur fort taux de chômage, souvent trois fois plus élevé qu'en France métropolitaine. Non seulement l'emploi est plus rare qu'en France, mais en plus il est précaire et souvent clandestin. La progression de l'emploi administratif dans les DOM, forte depuis la départementalisation, ne peut que ralentir au cours des prochaines années. Par conséquent, seule la progression de l'emploi dans le secteur privé permettrait de diminuer le chômage. Dans un contexte de libéralisation de l'économie, on compte sur l'entreprise pour créer les emplois nécessaires à l'équilibre social. Or, le coût du travail, c'est-à-dire le total formé par les salaires nets et les cotisations sociales patronales, pèse à la fois sur l'emploi et sur la compétitivité des entreprises. Cette contrainte est d'autant plus forte que les entreprises sont confrontées à un environnement régional et même plus lointain pour certains secteurs, où la part du coût salarial est beaucoup plus faible dans la valeur ajoutée.

Les mesures de baisse du coût du travail poursuivent deux objectifs ; d'abord elles devraient favoriser l'emploi en réduisant son coût pour les entreprises ; ensuite elles permettent aux entreprises de renforcer leur rentabilité et leur compétitivité. Elles permettent également de lutter contre le travail clandestin.

Les mesures qui sont prises concernent l'allègement des cotisations patronales de sécurité sociale. Cet allègement est beaucoup plus important que celui qui est fait pour l'ensemble du territoire national sur les bas salaires. L'exonération spécifique aux DOM est accordée pour toutes les rémunérations jusqu'à 1.3 SMIC, 1.4 SMIC et 1.5 SMIC selon les secteurs. Ce qui permet d'obtenir une baisse moyenne de 29% du coût du travail. Pour certains secteurs particulièrement fragiles, comme l'hôtellerie et le tourisme, les mesures sont encore plus avantageuses.

L'importance de ces mesures se vérifie par le nombre d'entreprises concernées et le montant des sommes exonérées.

Ces statistiques concernent l'ensemble des DOM qui ont bénéficié des mesures des deux lois de défiscalisation : PAUL à partir de 2001 et GIRARDIN, à partir de 2003. Le nombre de salariés concernés par les mesures d'exonération de cotisations sociales progresse d'une année à l'autre, ce qui devrait être un indicateur de l'utilité du dispositif d'exonération.

TAB.16. NOMBRE DE COMPTES EXONÉRÉS DANS LES DOM (RÉGIME GÉNÉRAL)

	Nombre de comptes			% des comptes exonérés	
	Déclarant	Exonérés	Exonérés LOPOM	Toutes mesures	LOPOM
Guadeloupe	14 270	11819	10208	82.8	71.5
Martinique	9809	9396	8125	95.8	83.4
Guyane	3830	3510	2893	91.7	75.5
Réunion	20257	18500	15550	91.3	76.8
Total DOM	48166	43225	38836	89.7	76.5
Métropole	1975198	1668160		84.5	

*Source : Acoiss, CGSS, Urssaf*

Les proportions de comptes exonérés de cotisations sociales sont relativement élevées, ce qui témoigne de l'intérêt que portent les entreprises aux mesures d'exonération. Cependant on observe des taux différents selon les DOM. La Guadeloupe présente le taux le plus faible et la Martinique le taux le plus élevé. Ces données sont à rapprocher des taux de chômage des deux îles. Une corrélation positive des variables « taux de chômage », « % d'exonération » pourrait mesurer l'efficacité des mesures d'exonération de cotisations sociales.

Ces montants d'exonérations indiquent l'importance financière du soutien à l'emploi, donc à la lutte contre le chômage. Si la performance des entreprises ou de la filière se définit aussi en termes d'efficacité sociale, on devrait pouvoir la repérer par une diminution significative du chômage.

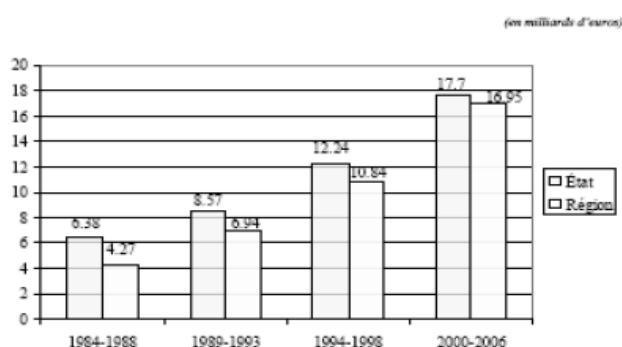
Un autre indicateur de l'impact de ces mesures est le nombre de projets agréés par les autorités publiques. La majorité des agréments va aux projets de transport et d'énergies renouvelables. Ces activités sont importantes par la place centrale qu'elles ont dans toute stratégie de croissance. Mais, l'agriculture qui est toujours une grande pourvoyeuse d'emplois n'a que faiblement bénéficié de ces agréments.

### 2.2.1.3 Les contrats de projet, États-Région

Avant les lois de défiscalisation, les transferts de ressources des pouvoirs publics étaient programmés dans les Contrats de projets Etat- région qui ont remplacé les contrats de plan créés en 1982. C'est un document par lequel l'Etat et une Région s'engagent à financer sur plusieurs années des projets importants d'aménagement du territoire régional.

Le montant global des engagements financiers de l'Etat a beaucoup augmenté depuis la période 1984-1988;

ENCADRE 2. LES CONTRATS DE PLAN ETAT-RÉGION 2000-2006



Source : Rapport d'information déposé à l'Assemblée Nationale sur l'exécution des contrats de plan Etat-régions et la programmation des fonds structurels européens, n°2421

Il faut ajouter à ces montants la participation de l'Union Européenne à ces projets. Certains des contrats de plan Etat- région entrent en effet dans le cadre des objectifs 1 et 2 poursuivis par la politique régionale de l'Union Européenne. Les fonds structurels européens ont ainsi complété les fonds nationaux des CPER 2000-2006 pour un montant total de 10,21 milliards d'euros. »

**TAB.17. PART DE L'ÉTAT DANS LE FINANCEMENT  
DES CONTRATS DE PLAN ÉTAT- RÉGION 2000-2006 (EN EUROS PAR HABITANT)**

Guadeloupe	463.3
Guyane	1184
Martinique	447.2
Réunion	435.1
Auvergne	311.5
Corse	971.3
Limousin	461.5

*Source : Conseil économique et social, avis présenté par Marlène Mélisse, 2003*

Il est intéressant de comparer les financements complémentaires apportés par l'État dans différents départements ou régions de la France métropolitaine et de l'Outre-mer. Les montants par habitant, sont supérieurs pour les régions insulaires et pour la Guyane. On en déduit que l'implication de l'État est plus forte dans ces régions.

## **2.2.2 Les transferts programmés par l'État et l'Union Européenne**

### **2.2.2.1 L'intégration des DOM français dans l'Union Européenne<sup>14</sup>**

Dès son origine, la Communauté économique européenne a intégré les DOM français en prévoyant des dispositions spécifiques ultérieurement. Par la suite, différentes étapes ont été respectées de façon à tenir compte de la situation particulière de ces DOM.

Quelques une de ces étapes ont permis de mettre en place le statut spécifique dans l'Union Européenne des Départements d'Outre-mer français. Par exemple, en 1986, le groupe interservices de l'Union Européenne pour les RUP a vu le jour. En 1989, la décision du Conseil instituant le POSEIDOM et définissant le régime de l'Octroi de Mer a été prise. En 1992 dans le Traité sur l'Union, on a vu la déclaration en faveur des RUP et la décision du Conseil pour la mise en place de l'OCM banane.

---

<sup>14</sup> Se référer à l'annexe pour le synopsis des étapes (encadré 6)

### 2.2.2.2 Les documents de programmation

#### a) C.C.A., P.O. et DOCUP

L'État et l'Union Européenne sont associés dans les transferts au profit des DOM dans le cadre de leur politique régionale.

Cette politique régionale est mise en œuvre grâce à des documents de programmation présentés par les Etats membres. Pour l'objectif 1 il s'agit des Cadres communautaires d'appui (CCA), composés de Programmes opérationnels (PO) et des Documents uniques de programmation (DOCUP). Certains Etats ont choisi une rédaction sous forme de CCA d'autres, dont la France, ont choisi les DOCUP qui correspondent à une programmation inférieure à un milliard d'euros. Le document unique, adopté en 1994, regroupe les éléments que l'on retrouve dans un CCA et dans un PO (axes prioritaires du programme, d'une description des mesures et d'un plan de financement indicatif.

Le DOCUP représente, une programmation nouvelle des fonds structurels. L'objectif de ces fonds est d'aider aux transformations structurelles, à la diversification des cultures et à l'équipement des exploitations. « Les aides DOCUP portent sur des outils identifiés aux termes des règlements 1257/1999 et 1698/2005 ; il s'agit d'aides à l'investissement ou à la réalisation d'opérations ponctuelles, en cofinancement avec d'autres fonds publics nationaux ou régionaux ; tandis que les POSEI, conformément aux règlements 1452/2001 et 247/2006, visent des actions de soutien au fonctionnement régulier des filières, opérateurs individuels et structures collectives, leur permettant de poursuivre leur stratégie d'intégration et de développement de la production. »

TAB.18. FINANCEMENT AU TITRE DU DOCUP POUR 2000-2006

Régions	Dotation globale du DOCUP (en millions d'euros)	Dont dotation au titre des fonds structurels (en millions d'euros)	Dotation globale DOCUP (en €/habitant)
Guadeloupe	1 986.38	808.54	4 704
Guyane	730.45	370.58	3 948
Martinique	1 681.22	673.78	4 408
La Réunion	2 878.20	1 516	3 714
Total	7 276.26	3 368.91	

Source : ministère de l'Outre-mer –rapport Assemblée nationale, Alain Rodet, 2005

L'apport financier du DOCUP est d'autant plus important qu'il entraîne une aide complémentaire de l'Union Européenne. Il s'ajoute aux autres dispositifs qui permettent de soutenir des activités traditionnelles ou d'impulser des activités nouvelles.

### **b) Le POSEI**

Ces transferts découlent des politiques structurelles menées par l'Union Européenne au profit des régions en retard de développement, qu'elles soient situées sur le continent européen ou non. L'objectif de rattrapage concerne particulièrement les régions ultrapériphériques. Les DOM français font partie de ces régions suite à leur intégration progressive dans l'Union Européenne. Il existe un programme d'action spécifique pour les RUP et l'Outre-mer français. Le programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité des départements d'Outre-mer français (POSEIDOM) a été institué par une décision du Conseil des ministres des communautés en 1991. Ce programme a mis en place principalement :

- Un régime spécifique d'approvisionnement. Il s'agit de favoriser l'importation de matières premières en faveur de l'alimentation humaine et animale et des activités de transformation des productions agricoles locales.
- Un régime d'aide aux productions locales, notamment dans les filières traditionnelles (cannes- sucre -rhum) et dans la filière élevage.

Ce programme est mis en œuvre parallèlement à d'autres dispositifs que l'on retrouve dans l'OCM sucre et banane et dans le DOCUP. D'ailleurs le financement du POSEIDOM ne représente que 15% du financement des mesures d'intervention dans l'agriculture.

### **2.2.2.3 Les objectifs**

Nous rappelons que la politique régionale de l'Union Européenne a pour principal objectif la réduction des écarts structurels entre les différentes régions de l'Union, avec, comme finalité, la cohésion sociale.

Pour la période 2000-2006, l'Union Européenne a réparti les régions selon trois objectifs prioritaires. L'objectif 1 consiste à « promouvoir le développement et l'ajustement structurel des régions en retard de développement<sup>15</sup> ». Cet objectif concerne une soixantaine de régions

---

<sup>15</sup> Europa, synthèse de la législation, <http://europa.eu/scadplus/leg>



européennes dont les sept régions ultrapériphériques : les quatre départements d’Outre-mer français (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Réunion), les Canaries, les Açores et Madère.

« Au cours de la période 1992-1997, plus d’un milliard de francs (166 169 000 euros) ont été versés à l’ensemble des quatre DOM<sup>16</sup> ».

**a) L’objectif de la politique appliquée aux RUP**

Il s’agit dans un premier temps de compenser les surcoûts dus à différents facteurs :

TAB.19. MATRICE DES SURCOÛTS

Nature des coûts		Origine des coûts	Indicateurs
Ultrapériphéricité	Eloignement	Distance	Coût de transport (portuaire, aéroportuaire) Fret Assurance
	Insularité	Discontinuité de l’espace	Frais de transport interne Frais de déchargement multiples (portuaires, aéroportuaires) Taxes et douanes éventuelles
		Irrégularité d’approvisionnement	Coûts de stockage -amortissement -maintenance
	Taille des marchés	Etroitesse	Coûts d’investissement Coûts de fabrication (importations, technologie, main-d’œuvre, frais de maintenance des installations) Coûts de livraison (emballage, encombrement du réseau routier ou absence d’infrastructures routières en Guyane par exemple) Coûts financiers (crédit plus cher, délai de paiement plus long)

Source : Bilan POSEIDOM

<sup>16</sup> La lettre de l’ODEADOM n°8

## **b) Les ressources financières**

Cette politique est financée grâce aux fonds structurels du budget européen et se traduit par un transfert de ressources des régions les plus développées et les plus riches vers les régions en difficulté

Pour la période 2000-2006, les mesures envisagées pour les différents objectifs sont financées par les fonds structurels de l'Union : le FEDER, le FES, le FEOGA, section orientation. Mais l'objectif 1 concentre l'essentiel de ce financement (70%).

« Dans le cas d'investissements dans les entreprises, la participation des Fonds respecte les plafonds d'intensité d'aide et de cumul établis en matière d'aide d'Etat. Lorsque l'intervention concernée implique le financement d'investissements générateurs de recettes, la participation des fonds à ces investissements est déterminée compte tenu de l'importance des recettes normalement attendues. Pour l'objectif 1, la participation des fonds est alors soumise aux plafonds suivants : dans le cas d'investissements dans des entreprises, l'intervention ne peut dépasser 35% du coût total éligible, 50% pour les régions ultrapériphériques et les îles mineures de la Mer Egée. Dans les cas d'investissement dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME), ces taux peuvent faire l'objet d'une majorité destinée à des formes de financement indirectes, dans la limite de 10% du coût total éligible. »

Les transferts de ressources financières en provenance de l'Etat central français vers ses départements d'Outre-mer ont augmenté logiquement à partir de 1946, année de la départementalisation. Mais ces transferts se sont amplifiés à partir des années 1960.

Au total, les régions françaises d'Outre-mer ont un ensemble de handicaps structurels liés à la fois à leur niveau de développement et à leur insularité. Ces handicaps limitent les performances des entreprises.

L'Etat français, dans un premier temps, les institutions européennes dans un deuxième temps, ont apporté à ces régions des ressources qui sont exceptionnelles comparées à celles dont bénéficient les régions de la France métropolitaine ou bien d'autres territoires insulaires du monde. Si l'on écarte les transferts qui correspondent aux dépenses administratives et sociales normales de l'Etat, ces ressources exceptionnelles sont destinées à compenser les handicaps structurels de ces territoires d'Outre-mer: étroitesse du marché; éloignement des grands marchés; surcoûts dus au transport ; difficultés d'accès au crédit.

D'autres handicaps sont de nature institutionnelle : des coûts salariaux élevés ; haut niveau de fiscalité. Les moyens mis à la disposition des régions d'Outre-mer sont en grande partie utilisés dans le cadre de programmes de développement. Ils permettent alors de structurer une filière afin de la renforcer et de la développer. Ils permettent également de soutenir des filières en difficulté, l'objectif final étant de protéger l'emploi.

### **2.2.3 Le caractère exceptionnel de ces ressources**

Ces ressources sont exceptionnelles si on fait une comparaison dans le temps.

L'intégration des anciennes colonies françaises dans l'organisation administrative de la France métropolitaine a logiquement entraîné une augmentation des dépenses de l'Etat. Ces dépenses de fonctionnement et d'investissement ont été nécessaires pour aligner les équipements des départements d'Outre-mer sur ceux de la métropole. Comme en France métropolitaine, les dépenses de l'Etat qui ont le plus augmenté sont celles de l'éducation nationale. L'alignement progressif des régimes de protection sociale a eu le même effet. Plus tardivement des ressources ont dû être transférées pour mener les politiques d'aménagement du territoire.

Le caractère exceptionnel de ces ressources apparaît aussi quand on les compare avec celles d'autres territoires qui présentent des similitudes avec les régions françaises d'Outre-mer. L'analogie peut être faite avec les îles de la Barbade de Sainte-Lucie, et l'île Maurice. Une comparaison significative peut être réalisée également avec quelques départements de la France métropolitaine.

---

En résumé, il existe un cadre institutionnel qui fixe l'horizon des entreprises en Guadeloupe et dans tous les DOM français. Les règles qu'il établit ont été créées dans un espace économique très différent de ceux des petites îles. Il s'agit des règles nationales, européennes et internationales qui encadrent les activités des entreprises et proposent un modèle de comportement. Les handicaps structurels propres à ces îles justifient les exceptions à la règle dans les domaines de politiques structurelle et douanière.

On peut considérer ces exceptions comme des ressources au même titre que les transferts financiers qui vont de l'Etat national et, dans une moindre mesure, de l'Union Européenne vers ces territoires insulaires.

Les entreprises vont subir ces contraintes ou bien vont puiser dans ces ressources pour s'imposer ou se maintenir sur les marchés. Toutefois, elles doivent tenir compte d'une évolution tendancielle vers une libéralisation des espaces économiques et un désengagement financier de l'Etat. Ces éléments constituant les conditions de base de l'activité des entreprises ont une importance particulière dans des îles où le rôle de l'Etat a toujours été prépondérant.

---

DEUXIEME PARTIE

**STRATÉGIE ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES EN  
PETITE ÉCONOMIE INSULAIRE**

---

Avec cette deuxième partie de notre thèse, nous abordons l'étape centrale de l'analyse des conditions de performances pour les entreprises en économie insulaire. Nous cherchons à mesurer les effets induits par les contraintes, les ressources et plus généralement, par l'environnement socioéconomique sur le comportement des entreprises dans leur filière de production. L'objectif final est de mesurer les effets des divers éléments de l'environnement sur l'ensemble, comportements stratégiques- performances sans préjuger de l'ordre dans lequel ces effets vont agir. Pour chacune des filières analysées, au moins une étude de cas d'entreprise est présentée. Dans le chapitre 1 nous avons expliqué l'intérêt et les limites de cette méthode. Il ne s'agit pas d'étendre abusivement la situation d'une entreprise à l'ensemble des entreprises de la filière, mais d'avoir un point d'appui pour identifier les problèmes qui se posent et les solutions possibles qui peuvent leur être appliquées.

Les petites économies sont le plus souvent ouvertes par nécessité. Dans ce cas, il faut tenir compte de l'importance des échanges extérieurs à la fois sur la structure, les stratégies d'entreprise et les résultats en termes d'efficacité économique et sociale. Nous reprenons à notre compte une distinction classique que les économistes font entre les secteurs exposés à la concurrence extérieure et les secteurs abrités (Hountondji et Longhi, p.566) en l'appliquant aux filières que nous avons choisi d'étudier. La situation particulière de la Guadeloupe, département d'outre-mer, région périphérique européenne, territoire insulaire de la région des Caraïbes, rend délicates les comparaisons et les classifications. Nous proposons donc de distinguer les filières à marché extérieur des filières à marché local pour tenir compte de la perception qu'ont les entreprises de leur position vis-à-vis de la concurrence.

L'étude de ces filières doit produire suffisamment d'éléments pour nous permettre de tirer des conclusions utiles pour la suite de notre travail. Nous devons pouvoir confronter les données collectées aux modèles que nous proposent les travaux portant sur l'économie industrielle et sur les petites économies insulaires.

---

## **Chapitre 3                      Stratégies                      et                      performances                      des entreprises dans les filières à marché extérieur**

---

Les filières que nous analysons présentent un intérêt particulier pour la Guadeloupe et les autres régions ultrapériphériques européennes: la banane pour la Martinique, la Guadeloupe, les îles Canaries ; la canne à sucre pour la Guadeloupe, la Réunion et la Martinique ; le tourisme, la viande porcine, la boulangerie et la construction pour toutes ces régions.

L'analyse du tableau d'échanges intermédiaires (TEI)<sup>17</sup> de la Guadeloupe donne des indications sur l'intensité des opérations achats-ventes entre les branches. La banane, produit d'exportation, a peu de relation avec les autres branches locales; la filière banane est donc d'une faible densité. La canne à sucre constitue une filière plus dense compte tenu des nombreuses activités économiques auxquelles elle est associée. Le tourisme, à travers la branche hôtellerie- restauration, est la filière la plus riche en activités locales. En effet, dans la nomenclature de 25 branches de la comptabilité nationale, seulement trois branches se trouvent exclues des relations achats - ventes de l'hôtellerie restauration. Une dizaine de branches ont des relations d'une intensité relativement importante. La filière tourisme est suivie par la filière construction qui agit directement et avec une intensité relative sur une demi- dizaine de branches, qui impactent à leur tour d'autres branches.

---

<sup>17</sup> C.f annexe

## **3.1 La filière banane**

---

La première étude de cas de notre thèse porte sur une exploitation bananière qui n'est pas en difficultés alors qu'elle est confrontée aux problèmes qui touchent la production bananière aux Antilles depuis plusieurs décennies.

Les problèmes posés par les conditions de la production et de la commercialisation de la banane se sont aggravés en dépit d'une protection forte des marchés et de l'aide constante de l'Etat français.

Nous cherchons à comprendre l'origine de ces problèmes et des difficultés à trouver des solutions pour améliorer la compétitivité des producteurs de bananes antillais. Pour rester en phase avec notre problématique de départ, nous présenterons les orientations prises par ces producteurs pour se maintenir sur le marché de la banane.

### **3.1.1 Une exploitation bananière pilote : « Les Hauts de Cambrefort »**

En 2008, année de l'étude, cette exploitation bananière présente des comptes en équilibre, dans une filière confrontée à de nombreuses difficultés. Cet état d'équilibre résulte des orientations stratégiques prises par les dirigeants.

#### **3.1.1.1 La recherche de l'efficacité dans la gestion du personnel**

Les « Hauts de Cambrefort » est une société civile d'exploitation agricole (SCEA), propriétaire d'une exploitation qui s'étend sur 83 hectares de surface agricole utile, dans une commune du sud de la Guadeloupe : Capesterre-Belle- Eau. Elle a été créée il y a 25 ans, mais reprise en 2005 par un autre propriétaire. Historiquement, la plupart des grosses exploitations étaient détenues par les descendants des premiers colons. Le type de management était paternaliste, et les rapports humains compliqués. La reprise des « Hauts de Cambrefort » à initié un changement de management. Le patron est plus présent, le rapport est d'avantage participatif puisque les salariés sont intéressés aux résultats. L'objectif à terme est de les intéresser au capital de la société qui compte 31 employés.



Elle a par ailleurs prévu d'achever le plan de formation du personnel. C'est une entreprise qui embauche en permanence. Le personnel est composé d'ouvriers agricoles polyvalents capables d'effectuer les différentes tâches nécessaires à la production, exceptées quelques-unes pour les femmes. Il y a d'abord la plantation, l'entretien (**oeilletonnage, effeuillage, fumure, le haubanage et le gainage**). Ensuite viennent la coupe, le transport des régimes de bananes jusqu'au hangar.

Le travail dans le hangar consiste au déchargement, à **l'épistillage, au dépaillage**, au lavage, à la sélection en respectant le cahier des charges, et à l'emballage (en suivant une procédure stricte). Chaque matin, c'est le directeur de l'exploitation qui attribue les postes, en fonction des contraintes et des objectifs du jour. Le personnel nouveau est formé par les anciens, et tous sont formés par la hiérarchie.

### **3.1.1.2 La nécessité d'une stratégie fondée sur la qualité**

Le fruit a une durée de vie de 15 jours entre la coupe et la consommation. L'entreprise doit respecter un cahier des charges précis sur le type de marchandise à livrer. Il spécifie le grade, l'aspect, la longueur du fruit. La société produit deux catégories de bananes : la banane « label » et la banane « premium ». On distingue deux types de bananes « label » ; la banane planteur et la banane montagne. Il n'y a pas de différenciation des prix entre ces deux types, mais une différence de terroir. Elles prennent cependant toutes les deux plus de temps pour grossir et mûrir, donc offrent plus de saveur. Cette banane représente le cachet de l'entreprise et reflète les efforts fait par l'entreprise dans l'optique d'une démarche qualité.

La banane pays est une banane ordinaire dont le prix par carton de 18,5 kg subit une décote de 4 à 5 euros par rapport à la banane premium.

Depuis 2001, l'entreprise adhère comme les autres planteurs guadeloupéens et martiniquais au nouvel organisme professionnel, l'Union des groupements de la Guadeloupe et de la Martinique. Cette union, à la fois productrice et exportatrice, s'occupe également du mûrissement et de la distribution de la banane antillaise et d'ailleurs, depuis qu'elle a racheté le réseau de mûrisseries Fruidor en novembre 2008.

Par conséquent, l'entreprise n'est pas en concurrence avec les autres planteurs de bananes guadeloupéens. D'ailleurs, les planteurs ne produisent même pas le quota de 77 000 tonnes de bananes accordé à la Guadeloupe par l'Union Européenne : seulement 50 000 tonnes de bananes ont été produites en 2008. Notamment, on peut considérer que l'existence de ces

quotas constitue une barrière à l'entrée sur le marché de la banane en Guadeloupe car ils sont distribués aux producteurs présents. Il serait difficile pour un nouveau venu d'obtenir une place.

Pour l'entreprise et les autres producteurs antillais, la concurrence vient principalement des pays d'Amérique latine. La pression qu'ils exercent sur les producteurs européens par l'intermédiaire de l'OMC a déjà eu pour conséquence une baisse du prix de référence de la tonne de bananes à 176 euros, puis à 116 euros d'ici 2016. Par conséquent, l'entreprise s'attend à une aggravation de la concurrence sur le marché européen de la banane, ce qui va poser la question de la pérennisation de cette production en Guadeloupe. Les dirigeants de l'entreprise envisagent un abandon du soutien de la banane par l'Union Européenne, production qui ne concerne que l'Espagne, le Portugal et la France, ceci afin de s'intéresser à d'autres enjeux.

Face à cette menace, l'entreprise porte tous ses efforts à la fois sur la qualité du produit et la diminution du coût de revient. Elle cherche également à pratiquer une culture plus raisonnée<sup>18</sup>, à mettre en place une traçabilité de la production, et à sensibiliser le consommateur sur la particularité du produit. Elle met également en avant la qualité des relations de travail. En somme – et à la lumière du nouveau type de relations de personnel au sein de cette entreprise autrefois en prise aux conflits sociaux – c'est une véritable démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui est opérée par le directeur de l'exploitation (Alvarez, Ernatus, 2005).

L'entreprise « les Hauts de Cambrefort » se fournit exclusivement chez les (re)vendeurs locaux. Les engrais et les produits phytosanitaires sont achetés à 90% au groupement, tandis que les plants et les emballages sont obtenus dans diverses entreprises locales. Mais le matériel roulant, les machines sont commandés dans les circuits habituels.

### **3.1.1.3 L'adaptation à la nouvelle politique commerciale communautaire**

L'entreprise évolue dans un secteur de production très soutenu. Elle a été obligée de s'adapter au changement de la politique d'aide de l'Union Européenne : l'Union Européenne est passée

---

<sup>18</sup> La culture biologique n'est pas possible à cause de l'utilisation inévitable de produits phytosanitaires.

d'un système de compensation à un système d'aide directe au producteur selon son quota. C'est une façon pour l'U.E de pérenniser la production.

C'est aussi l'objectif poursuivi par l'entreprise, avec la participation au développement local. Elle cherche également à maintenir l'emploi et à respecter l'environnement.

Son leitmotiv est d'être techniquement la plus performante possible pour valoriser au mieux la production, et obtenir un coût de revient le plus bas possible.

Les prix du marché sont fixés, mais, en améliorant la qualité globalement pour tous les producteurs, il serait possible de les négocier.

Au niveau de son image, l'entreprise conduit une politique de formation à l'hygiène, et de qualité du travail. Elle a mis en place un schéma de formation. Elle prône d'excellentes conditions de travail en respectant l'homme et la nature. De plus, les produits ont un numéro d'exportation, donc sont traçables. Enfin, elle recommande l'harmonisation de la qualité des produits de l'île, obtenue par mutualisation des moyens.

L'entreprise a engagé des investissements pour améliorer son efficacité. Par exemple, elle a décidé de perfectionner son matériel, de refaire une partie de son hangar, de refaire les chemins d'accès, de construire de nouveaux vestiaires et de remplacer le matériel roulant. Toutes ces rénovations nécessitent un investissement estimé à 400 000 euros sur 5 ans.

#### **3.1.1.4 Les résultats satisfaisants de l'exploitation**

La société est plutôt performante, car la production se situe au-dessus de la moyenne qui est de 26 tonnes l'hectare. Dans cette exploitation, 47 hectares sont en production sur les 83 hectares de surface agricole utile. Elle a produit 2000 tonnes cette année soit environ 45 tonnes par hectare.

« Les hauts de Cambrefort » est une entreprise qui arrive juste à équilibrer ses comptes alors que d'autres exploitants font des bénéfices. Son coût de revient est de 35 centimes d'euros le kilo.

Les salaires représentent plus de 50% du coût de revient de la production. C'est pourquoi l'entreprise cherche constamment à améliorer sa productivité et à augmenter la part de bananes « label » dans la production totale.

Dans cette entreprise constituée avec des capitaux locaux, la production n'a cessé de progresser (400 tonnes la première année, 1600 l'année suivante et 2000 tonnes à prévoir en 2008). Elle fait le pari de la qualité, et affiche cette volonté sur une dizaine de pancartes avec

des messages de sensibilisation à l'adresse du personnel. Une de ces pancartes affiche : « Unissons nos forces et travaillons pour l'excellence ».

L'exploitation « Les hauts de Cambrefort » n'est pas représentative de la majorité des exploitations bananières guadeloupéennes. Mais elle est un exemple de ce qu'il est possible de faire pour surmonter la crise de la banane aux Antilles.

### **3.1.2 Une filière tournée vers l'extérieur**

Nous présentons la filière banane à travers différentes étapes de production et de commercialisation qui vont de l'amont, composé en grande partie des exploitations bananières, à l'aval, c'est-à-dire la vente aux consommateurs.

La banane étant une denrée alimentaire consommée le plus souvent telle quelle, elle n'est pas à l'origine d'une filière étoffée comme d'autres produits. Les tableaux d'échanges intermédiaires de la Guadeloupe et de la Martinique pour l'année 2000 montrent que les échanges avec la plupart des autres branches d'activité locales sont faibles ou inexistantes. A cette époque, la banane n'est utilisée en consommation intermédiaire par aucune des autres branches. Par contre la branche banane fait un usage des produits de 11 des 25 branches définies par l'INSEE, dont le plus important (35%) concerne les biens intermédiaires importés, indice de la forte dépendance externe de la filière. Les branches locales avec lesquelles les échanges sont plus intenses sont : 1) l'industrie des biens intermédiaires ; 2) les services aux entreprises ; 3) les IAA.

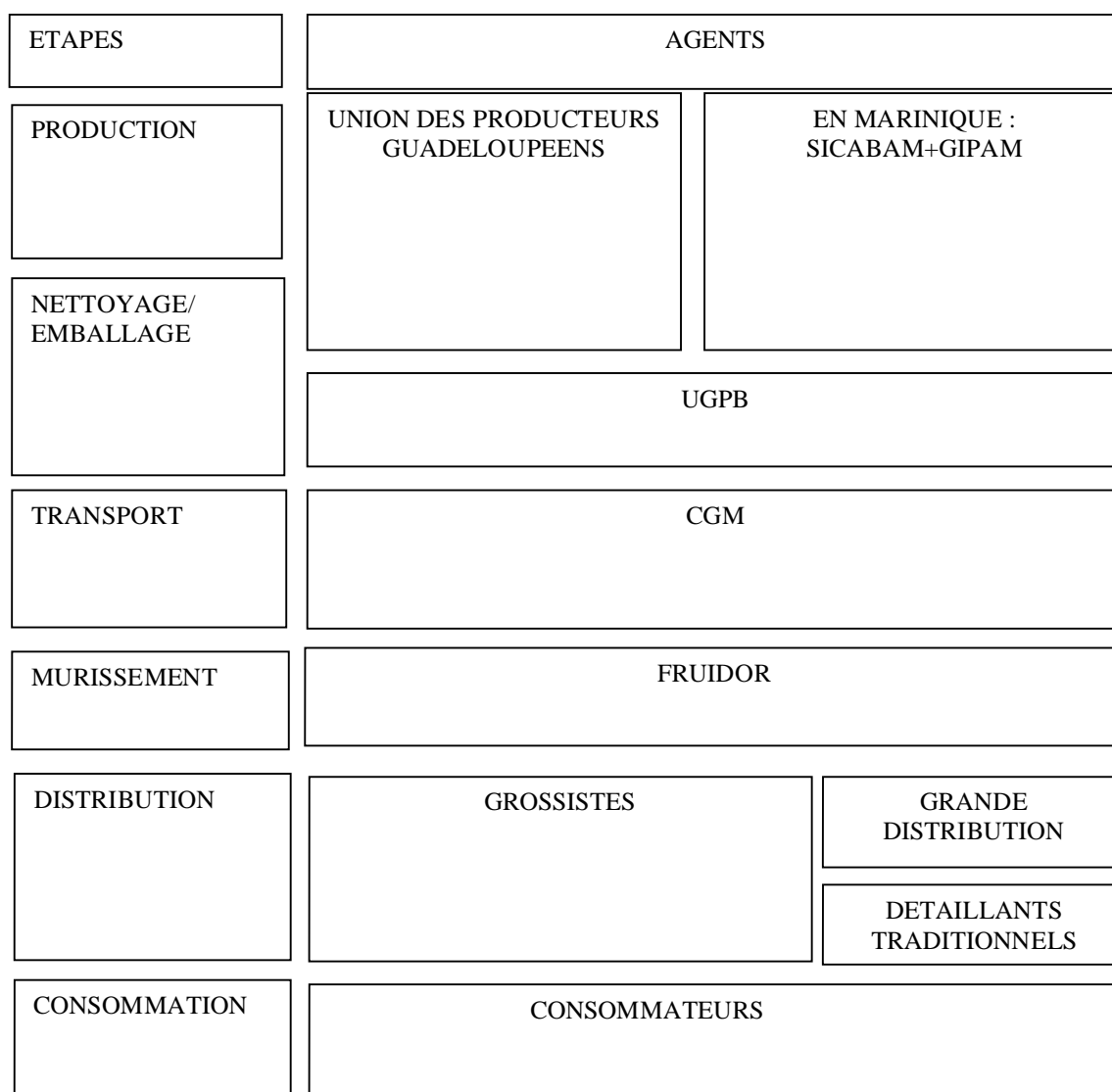
Ainsi, en amont de la production bananière, il existe un ensemble d'activités qui fournissent aux exploitants des intrants et des matériels agricoles. Les intrants sont les engrais ; les pesticides, fongicides et insecticides. Il s'agit de produits importés en très grande partie, parce que dans cette branche d'activité, l'offre locale est inexistante ou insuffisante. Il n'existe qu'un seul producteur d'engrais biologique. Les planteurs de bananes doivent s'adresser à des importateurs pour les produits de traitement des plantations. Mais ils s'adressent le plus souvent aux groupements professionnels, qui tiennent une place prépondérante.

Le matériel agricole est lui aussi importé. Qu'il s'agisse du matériel permettant de labourer les champs ou du matériel de transport de la banane.

Les exploitations de bananes sont en relation avec les pépiniéristes et les organismes de recherche. Le bananier est une plante qui se renouvelle grâce à ses rejetons. Mais pour garantir la qualité de la plante par souci de rendement, les exploitants ont recours à la technique du vitro-plant. Les vitro-plants sont cultivés en laboratoire et sont livrés assainis aux exploitants. Ceux-ci évitent ainsi de réutiliser des rejetons ou des plants qui auraient été attaqués par des parasites.

Le coût de ces intrants situés en amont représente une part considérable du coût de production total des bananeraies.

FIGURE 2. LA FILIÈRE BANANE



### **3.1.3 Les conditions désavantageuses de l'offre**

#### **3.1.3.1 La faiblesse de la taille moyenne des exploitations (économies d'échelle limitées)**

La production de bananes provient d'exploitations agricoles d'une grande diversité de taille. Mais un premier élément caractérise les conditions de production de la banane en Guadeloupe, comme d'ailleurs en Martinique : il s'agit de la faiblesse de la taille moyenne et la configuration géographique des exploitations bananières.

En Guadeloupe, en 2005, les exploitations bananières occupent 5 600 hectares de surface agricole utilisée dont 2 400 consacrée à la culture de la banane. 54% des exploitations sont des micro- exploitations inférieures à cinq hectares. Elles occupent pourtant seulement 13% des bananeraies. Les exploitations supérieures à 20 hectares représentent 3% du total et 45% des surfaces, soit un total d'un peu plus de 2 200 ha<sup>19</sup>. La taille moyenne à la Martinique est plus élevée et les « grandes exploitations » sont un peu plus nombreuses. Ces tailles sont à comparer avec les surfaces de certaines exploitations bananières contrôlées par les firmes multinationales de la banane. Celles-ci peuvent dépasser, chacune, 5 000 hectares. En Guadeloupe et à la Martinique, les exploitations bananières se situent souvent sur des terrains vallonnés ou accidentés. Ces particularités limitent la mécanisation de la production donc des possibilités de gain de productivité. La petite taille des exploitations et de leur production a des effets au-delà du processus de production.

---

<sup>19</sup> Agreste, Enquête structure 2005

TAB.20. STRUCTURE DES EXPLOITATIONS DE BANANES EN GUADELOUPE (2005)

Tonnage banane	Nombre d'exploitations		Tonnage en banane		Surface cultivable	Surface en bananes	Rendement	Surface en jachère	Autres cultures
	Nombre	%	Tonnes	%	Ha	Ha	T/ha	Ha	Ha
Moins de 50	127	48	2492	5	624	436	6	108	80
50 à 100	32	14	2111	5	343	136	16	45	161
100 à 500	74	29	16248	33	781	595	27	107	78
500 à 1000	5	2	3583	7	153	124	29	17	12
Plus de 1000	16	6	27107	51	1074	891	30	99	84
Total	254	100	51541	100	2975	2182	24	377	416

Source : d'après données DAF, POSEI France, Ministère de l'agriculture

La dispersion des exploitations et leur faible taille semble être à l'origine de la faiblesse du rendement moyen. En Martinique, le rendement à l'hectare est en moyenne plus élevé grâce à une mécanisation plus forte qu'en Guadeloupe.

Ces données montrent bien que la spécialisation et le rendement des exploitations augmentent avec leur taille. Une restructuration pour une plus grande concentration des exploitations devrait être bénéfique au rendement.

Au total, la faiblesse de la taille moyenne des exploitations bananières limite les possibilités d'économies d'échelle et l'accroissement de la productivité.

Une grande exploitation a la possibilité de maîtriser le processus de commercialisation, ce que ne peut pas faire la petite, voire la moyenne exploitation. Les exploitations les plus grandes des Antilles françaises ont progressé dans la mécanisation du processus de production et dans la rationalisation du processus de commercialisation. Plus généralement, la plupart des exploitations ont appliqué les innovations technologiques à l'origine des gains de productivité. Dans le domaine de l'amélioration génétique et variétale des plants de bananier, elles ont bénéficié des recherches menées pour lutter contre la cercosporiose noire, recherches menées notamment par le CIRAD-FLHOR en Guadeloupe<sup>20</sup>. Pour maintenir ou améliorer leur

<sup>20</sup> L'économie mondiale de la banane 1985-22, fao.org

rendement nous avons vu que les exploitants adoptent des techniques d'ensemencement par vitro-plants.

Cependant, les producteurs de la Guadeloupe et de la Martinique mettent sur le marché plusieurs variétés de bananes qui n'arrivent pas encore à se différencier nettement des variétés proposées par les autres producteurs sud-américains ou africains.

### **3.1.3.2 Demandes syndicales**

Une autre donnée est importante dans la lutte à la compétitivité : il s'agit des demandes syndicales. Celles-ci sont plus contraignantes pour les producteurs antillais que pour ceux de l'Amérique du Sud ou d'Afrique.

D'autres conditions vont à l'encontre d'une compétitivité de la filière. Les producteurs des Açores (Espagne) maintiennent leur compétitivité face aux autres, grâce à une variété particulière de banane.

### **3.1.3.3 Aide des pouvoirs publics**

Pour améliorer leur rendement, les exploitants agricoles reçoivent l'aide des pouvoirs publics. Le DOCUP 2000-2006 a mis en place une aide à la replantation et à la modernisation des équipements afin d'accroître la productivité. Cette aide qui représentait 75% des dépenses, dont une partie financée par la FEOGA.

### **3.1.3.4 Commercialisation**

Les producteurs de bananes sont indépendants mais associés dans des groupements de producteurs. A partir de 1994, deux sociétés d'intérêt collectif agricole (SICA) regroupaient les producteurs guadeloupéens : KARUBANA et BANAGUA. Elles assurent des missions techniques pour les planteurs telles que l'épandage d'insecticides par avion. Elles organisent surtout la commercialisation et la distribution des productions locales. Cette association permet de faire baisser le coût de production. Ces deux groupements ont fusionné en 2005 pour en former un seul : « Les producteurs de Guadeloupe ».



Ainsi, sous la pression de l'environnement, les exploitants sont amenés à s'engager dans deux directions : premièrement, ils entament un processus d'homogénéisation de la production qui fait encore défaut à la production antillaise et plus particulièrement guadeloupéenne; deuxièmement, ils cherchent à créer un pouvoir de marché qui leur permettra de mieux négocier.

Comme il a été déjà indiqué, la commercialisation est prise en charge par les groupements de producteurs.

Avant d'arriver au consommateur, la banane passe par de multiples étapes. Les fruits sont cueillis à maturité, mais verts. Après l'emballage, les fruits sont mis dans des conteneurs réfrigérés avant d'être transportés par voie maritime sur les marchés d'Europe.

Les expéditions de bananes sont assurées par les groupements à partir d'un contrat de fret avec le transporteur maritime, transport assuré dans des conteneurs réfrigérés. En Guadeloupe, les groupements ont recours à deux transporteurs maritimes et expédient leur marchandise à partir de deux ports. L'essentiel des expéditions, en Guadeloupe, se fait depuis le port de Jarry, proche de Pointe-à-Pitre, beaucoup plus éloigné des lieux de production que Basse-Terre, deuxième port d'expédition. En Martinique c'est le seul port de Fort de France qui assure l'expédition des bananes vers l'Europe.

Jusqu'en 1999, la Compagnie Générale Maritime (CGM) avait le monopole de transport de la banane entre la Guadeloupe et plus généralement les Antilles françaises et l'Europe. Elle a été très partiellement mise en concurrence avec la compagnie danoise Maersk. Les deux tiers des expéditions de bananes partent ainsi de Jarry, et sont assurés par la Compagnie Générale Maritime à destination des ports du Nord de la France (Dunkerque). La compagnie Maersk assure le reste des expéditions vers les ports du sud de la France.

Ces expéditions se font en fonction des décisions d'approvisionnement des marchés européens. Le quasi-monopole de la CGM est souvent cité parmi les facteurs de renchérissement du coût du fret.

Dans un passé encore récent, les fruits étaient livrés à des commissionnaires-vendeurs qui les vendaient à leur tour à des mûrisseries pour être entreposés et pour que s'achève la transformation de l'amidon en sucre. Sur la base du prix obtenu des mûrisseries, les commissionnaires-vendeurs payaient les groupements professionnels après avoir retenu leur commission. Les groupements retenaient eux aussi leur commission et alimentaient ensuite

les comptes des producteurs. Ces mûrisseries vendaient ensuite les fruits aux commerces de détail, notamment de grandes surfaces commerciales.

Le nombre élevé d'intermédiaires et les commissions versées à chacun d'eux augmentaient un peu plus le coût de production final et limitaient la compétitivité de la banane antillaise.

Depuis 2008, le rachat d'une mûrisserie par les producteurs antillais a introduit un changement dans les conditions de commercialisation.

Il existe une commercialisation sur le marché local qui nécessite moins d'intermédiaires, mais qui n'entraîne pas nécessairement des prix de vente plus bas. Il s'agit des marchés de fruits et légumes qui sont approvisionnés par de petites exploitations familiales. Ces mêmes exploitations approvisionnent les petits commerces, parfois ambulants et les grandes surfaces. Nous retenons à ce niveau, le problème posé par le coût du transport de la banane et les frais occasionnés par le recours à des intermédiaires pour sa commercialisation sur les marchés européens.

### **3.1.3.5 L'offre mondiale de bananes, en augmentation à long terme**

L'état de la filière banane en Guadeloupe doit être analysé par rapport à la situation mondiale. D'abord la banane est le premier fruit d'exportation en tonnage dans le monde. Sa production a augmenté à long terme avec quelques fluctuations conjoncturelles. Les importations ont, elles aussi, augmenté à un rythme légèrement supérieur à celui de la production. A priori cette situation devrait favoriser les producteurs des régions françaises productrices, la Guadeloupe et la Martinique.

Il existe plusieurs variétés de bananes ; celle qui compose l'essentiel des échanges est la banane fruit à distinguer de la banane plantain, qui est surtout consommé localement.

**TAB.21. PRODUCTION ET IMPORTATIONS MONDIALES DE BANANES (MILLIERS DE TONNES)**

	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Prod.	39000	39500	39500	41000	45000	47000	50678	55667	55000	60000	66223	67994	72000
Imp.	7000	7000	6000	7000	7500	8000	10000	11000	13000	13600	14000	14200	14300

*Source : CNUCED ; FAO*

Entre 1980 et 2004, la production de bananes a quasiment doublé et les importations ont plus que doublé.

Une donnée à prendre en considération est la répartition de la production de bananes dans le monde : cinq pays, l'Inde, le Brésil, l'Equateur, la Chine et les Philippines, fournissent plus de la moitié de la production mondiale; mais les exportations se concentrent dans quatre pays, principalement situés en Amérique latine : l'Equateur, le Costa-Rica, la Colombie et le Guatemala et les Philippines. Ils représentent les principaux concurrents de la banane des Antilles françaises, même si l'Amérique latine a perdu, dans les années 90 sa place de première région productrice de bananes au profit de l'Asie. Il y a aussi une production africaine qui, certes, n'a pas beaucoup progressé mais avec laquelle on doit compter<sup>21</sup>.

TAB.22. RÉPARTITION DES EXPORTATIONS DE BANANE  
(MOYENNE SUR LA PÉRIODE 2000-2004)

Equateur	Costa Rica	Philippines	Colombie	Guatemala	Reste du monde
28.5%	13.9%	11.7%	10%	5.8%	30.1%

*Source : CNUCED ; FAO*


Il y a donc une dynamique de la production de banane au niveau mondial que l'on ne retrouve pas dans l'espace européen.

---

<sup>21</sup> [unctad.org/infocomm](http://unctad.org/infocomm)

### 3.1.3.6 La production ultra-marine de l'Europe

FIGURE 3. LA PRODUCTION DE BANANES EUROPÉENNE (MILLIERS DE TONNES)



**Approvisionnement de l'UE  
par zone de production d'origine communautaire**

En milliers de tonnes	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>France</b>	295	313	278	234	251	311	375	314	343	359	323	359	330	305	280
Martinique	186	198	181	152	188	250	277	240	259	271	234	264	244	246	226
Guadeloupe	109	115	97	82	63	61	98	74	84	88	89	95	86	59	54
<b>Espagne</b>	354	349	331	322	369	346	404	437	362	398	421	407	401	418	345
Canaries	354	349	331	322	369	346	404	437	362	398	421	407	401	418	345
<b>Portugal</b>	32	35	26	26	34	24	28	30	22	22	21	22	21	21	14
Madère	32	35	26	26	34	24	28	30	22	22	21	22	21	21	14
<b>Grèce</b>	18	8	7	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
<b>Chypre</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	6
<b>Total</b>	699	705	642	585	657	685	811	785	730	782	768	791	755	750	648

Source : Commission européenne / A partir de 1994, source aide compensatoire  
Chypre : données disponibles à partir de 2004 suite à l'entrée de ce pays dans l'UE / Pour 2004 : mai à décembre seulement

Source : CNUCED ; FAO

L'Union européenne est à la fois importatrice et productrice de bananes à travers ses régions ultrapériphériques : les Canaries ; les Açores ; Chypre, la Grèce la Guadeloupe et la Martinique.

La production de bananes européennes était de 552 000 tonnes en 2007 dont 169 000 tonnes pour la Martinique et 40 000 tonnes pour la Guadeloupe. Les deux principales régions qui participent à l'approvisionnement de l'Union Européenne sont les Canaries et la Martinique.

À l'inverse de la production mondiale, la production européenne diminue d'une décennie à l'autre. L'évolution de la production européenne est affectée à la fois par des aléas climatiques notamment dans la Caraïbe, par la politique d'importation de l'Union et les difficultés d'exploitation des planteurs de bananes. La production européenne a légèrement augmenté à long terme (1995-2003) mais a baissé depuis 1997. Cette production est loin de suffire à la consommation européenne; d'où le recours à l'importation. Celle-ci provient des

pays ACP qui ont un accès privilégié sur le marché européen. Mais de plus en plus la concurrence vient aussi des pays tiers, principalement d'Amérique du Sud.

Entre 1991 et 2006, leur niveau d'approvisionnement a connu une évolution quasiment identique en creusant l'écart avec les autres régions, notamment la Guadeloupe. Le niveau d'approvisionnement des trois principales régions a baissé entre 1991 et 1994 avant de remonter jusqu'au début des années 2000. Depuis lors, la tendance est de nouveau à la baisse, tendance qui est encore plus nette en Guadeloupe.

TAB.23. APPROVISIONNEMENT DE L'U.E PAR ZONE DE PRODUCTION COMMUNAUTAIRE  
EN MILLIERS DE TONNES

Années	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06
Canaries	354	349	331	322	369	346	404	437	362	498	421	407	401	418	349	345
Chypre														3	6	8
Grèce	18	8	7	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Guadel.	109	115	97	82	63	61	98	74	84	88	89	95	86	59	54	50
Madère	32	35	26	26	34	24	28	30	22	22	21	22	21	21	14	14
Martinique	186	198	181	152	188	250	277	240	259	271	234	264	244	246	226	225
Total	699	705	642	585	657	685	811	785	730	882	768	791	755	750	652	645

Source : Commission européenne

### 3.1.3.7 Le niveau élevé des coûts de production de la banane antillaise

Les exploitations bananières des DOM français ne peuvent guère rivaliser avec leurs homologues d'Amérique et d'Afrique en termes de coûts salariaux, malgré les réductions de coûts mises en place par les différentes mesures de politique économique.

Des études comparatives ont été menées et permettent d'avoir une estimation des différences de coût entre pays producteurs. En 1994 les estimations de la FAO vont de 2,95 \$ en Equateur à 12,38 \$ par caisse ex-finca de 18,2 kg.

Selon des estimations de la SICABAM, « pour une exploitation dont le rendement serait de 36 tonnes par hectare, le prix de revient d'un kilo de banane s'élève à 6,34F en 1992 soit 1F plus cher que le prix de vente wagon-départ<sup>22</sup>.

A partir d'une étude réalisé par Cogea, une structure des coûts a été établie pour l'année 2002.

<sup>22</sup> Antiane-éco n°21, Juin 1993

TAB.24. COÛTS DE PRODUCTION PAR TONNE AUX CANARIES (2002)

	€tonne	%
Coûts de production agricole		
Main -d'oeuvre	147	18.3
Eau	90	11.2
Engrais	41	5.1
Pesticides	24	3
Autres charges	70	8.7
Amortissements	14	1.7
Coût total à l'exploitation	386	48
Transport Exploitation-hangar	5	0.6
Coûts de conditionnement		
Coût de la main-d'oeuvre	89	11.1
Achats marchandises et approvisionnements	133	16.5
Amortissements	19	2.4
Autres charges	33	4.1
Coût total à l'hangar de conditionnement	274	34.1
Autres facteurs de coût		
Assurance de la production	15	1.9
OOPP/Asprocan	24	3
Total autres coûts	39	4.9
Coût moyen total du produit commercialisé (FOB)	704	87.6
Fret et autres charges d'administration transp.	100	12.4
Total coûts (CIF)	804	100
Prix CIF + Aide compensatoire	910	
Rentabilité	106	

Source : Etude Aeconomica XXI et élaboration Cogea

Cette structure des coûts concerne toute la filière produit. Il est à noter que le coût total de la main-d'œuvre représente 29.4% du coût total à l'arrivée sur le continent européen. Le transport et les autres coûts qui lui sont liés représentent 12.4% de ce coût total. L'aide compensatoire européenne permet au producteur moyen des îles Canaries de rentabiliser son exploitation.

Nous pouvons comparer ces données à celles que l'on a obtenu pour la Guadeloupe et la Martinique pour la même année.

**TAB.25. CHARGES PAR TONNE EN MARTINIQUE, PAR CLASSE DE SURFACE (2002)**

€/tonne	de 6.1 à 10.01	de 10.01 à 19.05	de 19.05 à 35.03	de 35.03 à 50.04	de 50.04 à 95.04	de 95.04 à 165.58	Moyenne pondérée	%
Rendement (tonnes/ha)	30.89	32.6	33.16	34.38	35.09	40.84	36	
Achats marchandises et approvisionnements	99	135	205	103	150	154	149.5	15.7
Transport	201	210	198	205	210	212	207.9	21.8
Autres achats et charges externes	110	156	165	167	146	126	146.2	15.3
Impôts, taxes et versements assimilés	3	9	7	11	9	6	8.1	0.9
Salaires et traitements	237	354	357	343	311	279	314.2	32.9
Charges sociales	10	23	34	32	22	16	23.4	2.5
Dotation aux amortissements	38	75	70	81	65	56	65.7	6.9
Dotation aux provisions			1	26			4.2	0.4
Sur actif circulant : dotation aux provisions							0.0	0.0
Pour risques et charges : dotation aux prov.		1	4			10	3.2	0.3
Autres charges							0.0	0.0
Charges financières		18	10	12	14	14	13.2	1.4
Charges exceptionnelles	6	15	12	25	17	18	17.6	1.8
Impôts sur les bénéfices	10		1	1	1		0.7	0.1
Total des charges	714	996	1064	1006	945	891	953.9	100
Px CIF + Aide compensatoire + Compl. aide	777	777	777	777	777	777	777	
Rentabilité	63	-219	-287	-229	-168	-114	-177	

*Source : Etude A2A Conseil et élaboration Cogea*

**TAB.26. CHARGES PAR TONNE EN GUADELOUPE, PAR CLASSE DE SURFACE (2002)**

€/tonne	de 7 à 12	de 12 à 20	de 20 à 42	de 42 à 75	de 75 à 232	Moyenne pondérée	%
Rendement (tonnes/ha)	23.49	24.42	25.79	27.38	26.97	26.54	
Achats marchandises et approvisionnements							
Transport	142	213	134	209	364	224.1	21.4
Autres achats et charges externes	220	219	238	221	218	224.0	21.4
Impôts, taxes et versements assimilés	85	151	107	144	136	132.0	12.6
Salaires et traitements	13	6	6	15	3	9.7	0.9
Charges sociales	360	330	422	323	156	310.2	29.7
Dotation aux amortissements	31	23	44	40	20	35	3.3
Dotation aux provisions	97	141	40	109	56	83.3	8.0
Sur actif circulant : dotation aux provisions							0.3
Pour risques et charges : dotation aux provisions							1.8
Autres charges			6	4		3.1	0.5
Charges financières	11	52	2	31	4	19.0	0.0
Charges exceptionnelles	2	4		7	6	4.8	100
Impôts sur les bénéfices				1		0.4	
Total des charges	961	1139	999	1104	963	1045.6	
Prix CIF + Aide compensatoire + Compl. d'aide	762	762	762	762	762	762	
Rentabilité	-199	-377	-237	-342	-201	-284	

*Source : Etude A2A Conseil et élaboration Cogea*

La différence de méthode de calcul de la structure des coûts limite la comparaison entre les départements français d’Outre-mer, d’une part et les îles Canaries, d’autre part. On peut pourtant retenir quelques enseignements. Nous constatons que les coûts de production à l’hectare sont nettement plus élevés en Guadeloupe et en Martinique qu’aux îles Canaries. Le coût du travail est le principal facteur de cette différence. Ce coût qui représente 29,4% du total des charges aux îles Canaries, va au-delà des 35% aussi bien en Martinique qu’en Guadeloupe. La différence est d’autant plus significative que la main-d’œuvre familiale n’est pas prise en compte dans les DOM français contrairement aux îles Canaries. Le coût du transport pour les producteurs antillais est supérieur d’environ 70% à celui des îles Canaries. Il s’ensuit des résultats d’exploitation négatifs aux Antilles, quelque soit la taille de l’exploitation.

D’autres estimations de coût de revient et de structure de coût, au début des années 2000 pour la Guadeloupe et la Martinique ont été faites par des chercheurs du CIRAD<sup>23</sup>. Les auteurs proposent trois méthodes de calcul qui donnent des résultats proches. Nous n’en retenons qu’une seule ; celle-ci repose sur l’utilisation des comptabilités d’exploitation.

TAB.27. COÛT DE REVIENT QUAI WAGON DÉPART

	CI	MO	CF	CT	QWD	Unité
Moyenne	0.19	0.26	0.13	0.24	0.83	€/kg
écart-type	0.06	0.08	0.08	0.04	0.10	
	23%	32%	16%	29%	100%	
Martinique	0.18	0.28	0.18	0.25	0.89	€/kg
Guadeloupe	0.20	0.25	0.10	0.23	0.79	€/kg
Martinique	19%	32%	20%	0.29	100%	
Guadeloupe	26%	32%	13%	0.30	100%	

*CI : consommations intermédiaires ; MO : main-d’œuvre ; CF : coûts fixes (amortissements, frais généraux) ; CT : coût de transport ; QWD : quai wagon départ.*

Ces mêmes auteurs proposent une comparaison entre le coût de revient aux Antilles françaises et au Cameroun. Ils aboutissent, en utilisant une autre approche, l’approche globale, à un coût

<sup>23</sup> L. Temple, Ph. Marie, F. Bakry, CIRAD Montpellier



de revient QWD de 0.86 € par kg pour les Antilles françaises et 0.63 € pour le Cameroun ; soit 860 ou 630 € la tonne.

La structure des coûts indique l'importance de la part des coûts des salaires et du transport dans le prix de revient de la banane antillaise. Mais une comparaison en valeur absolue montrerait le niveau plus élevé que chez les principaux concurrents de tous les postes du coût de production total. Par exemple les consommations intermédiaires comprennent les intrants, engrais et produits phytosanitaires. Nous retrouvons dans le prix de ces produits le coût du transport.

Le coût du transport est lié à l'éloignement de la production des Antilles françaises de leur marché de vente. Ce qui implique d'abord le coût du transport maritime dans des conteneurs réfrigérés. Les grandes sociétés multinationales de la banane sont parfois confrontées au même problème. Mais leur stratégie d'intégration verticale les a amenées à posséder leurs propres moyens de transport et à rechercher les coûts de transport les plus faibles. Ces coûts viennent conforter la compétitivité des prix de production, plus bas à l'origine.

L'éloignement et le transport maritime génèrent un coût supplémentaire : il faut un emballage adapté à un transport de longue durée. L'éloignement et la durée du transport vont aussi agir sur la qualité des fruits en provenance des Antilles. Il faut dix jours en moyenne pour que la banane antillaise atteigne son marché européen ; il n'en faut que deux ou trois pour la banane des îles Canaries ou de l'Afrique de l'Ouest (Cameroun, Côte d'Ivoire). A l'arrivée, ces fruits auront un meilleur prix sur les marchés que ceux qui sont en provenance des Antilles.

### **3.1.4 La demande mondiale en hausse ; une consommation locale en baisse**

La consommation locale de bananes (plantain et dessert) est passée de 42 247 tonnes en 1981 à 9 825 tonnes en 2005, malgré la forte augmentation de la population entre ces deux années. Cette consommation a diminué deux fois plus vite que la production, indice d'une transformation du modèle de consommation des Guadeloupéens.

Si la consommation totale de bananes est en baisse pour la Guadeloupe, elle est par contre en hausse dans le monde et, particulièrement dans les pays développés pour la banane dessert.

Les importations et la consommation augmentent en moyenne au même rythme que la production.

Alors que les producteurs et exportateurs de bananes sont en quasi totalité des pays en développement ou émergents, les importateurs sont principalement des pays industrialisés.

TAB.28. LES IMPORTATIONS DE BANANES (MOYENNE SUR LA PÉRIODE 2000-2004)

Etats-Unis	Union eu.(15)	Japon	Féd. de Russie	Chine	Canada	Reste du monde
28.3%	33.9%	7.1%	4.2%	3.1%	2.9%	20.5%

*Source : CNUCED ; FAO*

La demande de bananes est globalement en hausse dans l'Union Européenne, mais elle est stagnante sur le marché français. La taille du marché européen représente un avantage pour les producteurs des RUP européennes. Leur production est largement insuffisante pour couvrir une demande qui est supérieure à 4 millions de tonnes. L'Union Européenne qui représentait alors un marché de 489 millions de consommateurs potentiels a importé en 2006, 4 175 000 tonnes de bananes ; ce qui représente un taux de croissance de 12% par rapport à 2005 et de 9% par rapport à la moyenne des trois années précédentes. Ni la Guadeloupe, ni la Martinique n'arrive à mettre sur le marché européen le quota qui leur est attribué et qui bénéficie d'une aide, soit 250 000 tonnes pour la Martinique et 150 000 tonnes pour la Guadeloupe en 2006 (quotas revus à la baisse). Or, la demande est régulière durant toute l'année. L'offre de bananes trouve ainsi des débouchés stables et en augmentation en même temps que le niveau de vie des populations de l'Union Européenne. Mais cette demande est aussi exigeante ; l'achat de bananes qui est spontané est influencé par l'aspect extérieur des fruits; d'où la grande attention qui doit être apportée à leur présentation.

Toutefois on constate une stagnation des quantités de bananes par personne consommées par les Français alors que les DOM vendent la quasi-totalité de leurs bananes sur le marché français. « L'approvisionnement du marché français se situe aux alentours de 649 000 t dont 162 000 font l'objet de réexpéditions intra-européennes. La consommation française moyenne atteint ainsi 8 kg/an et par habitant en 2006 au lieu de 9 en 2002 »<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> La banane en 2006, SNM DGPEI

Compte tenu des limites de la production des DOM français et, plus généralement, des RUP européennes, une large part des marchés européen et français revient aux producteurs des pays tiers, que ce soient les pays ACP ou les pays d'Amérique latine.

« En 2006, les volumes débarqués sur les quais français sont en recul. Avec 3 269 000 t, les exportations des pays tiers vers l'Europe progressent de 10% par rapport à 2005 »<sup>25</sup>.

Le marché français, voire européen, reste encore très accessible à la production de banane antillaise. Mais les tendances actuelles de la consommation de banane en France métropolitaine et la concurrence plus vive de la banane sud-américaine et africaine, ne sont pas favorables à la production des Régions françaises d'Outre-mer qui connaît une conjoncture difficile, malgré la protection commerciale dont elle bénéficie.

À cette protection commerciale il faut ajouter les aides structurelles apportées par les pouvoirs publics, au niveau national ou communautaire.

Ce sont principalement les producteurs africains qui entrent en concurrence avec les producteurs antillais sur le marché français. Les différents accords passés avec la France d'abord, l'Union Européenne ensuite, ainsi que des traditions historiques, expliquent une telle situation. Mais dans un futur proche, la pression concurrentielle des pays d'Amérique latine sera plus forte. Elle existe déjà dans les autres pays de l'Union et va bientôt concerner le marché français compte tenu de la réforme en cours de l'OCM banane. Les FMN de la banane (Chiquita, Dole, Del Monte) détenues par des Américains, doivent payer une taxe pour accéder au marché européen. Mais elles dominent les marchés mondiaux, et plus précisément les grands marchés de consommation : Amérique du Nord, Canada. Les pays d'Asie et le Brésil produisent la banane pour leur propre consommation.

Des batailles féroces se livrent au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), pour le but de lever ces barrières douanières. Elles ont abouti à une diminution des tarifs à 176 euros par tonnes, puis à 116 euros la tonne en 2016.

Cette concurrence sera d'autant plus forte que trois pays d'Amérique latine se situent parmi les principaux exportateurs de bananes. En 2006, l'approvisionnement en banane européenne ne représente que moins de 20% de l'approvisionnement extra communautaire, pourcentage qui tombe à moins de 9 pour la banane des producteurs antillais.

---

<sup>25</sup> idem

TAB.29. LES PRINCIPAUX PAYS TIERS EXPORTATEURS DE BANANES DANS L'U.E. EN 2006  
(QUANTITÉS EN TONNES)

Equateur	Colombie	Costa Rica	Côte d'Ivoire	Cameroun	Ghana
1 023 000	938 000	818 000	228 000	259 000	24 000

*Source : La Banane en 2006, DGPEI, SNM)*

TAB.30. TONNAGE À QUAI EN FRANCE PAR PROVENANCE

	Tonnage	%
Martinique	204 779	50%
Côte d'Ivoire	99 231	24%
Surinam	45 478	11%
Guadeloupe	44 426	11%
Cameroun	17 850	4%

*Source: La Banane en 2006, SNM, DGPEI.*

### 3.1.5 Structure des marchés et formation des prix

#### 3.1.5.1 Une structure de marché oligopolistique

La banane est, en grande partie pour la Guadeloupe et la Martinique, un produit d'exportation à cause d'un marché intérieur trop faible pour absorber la plus grande part de la production. De ce fait, le principal marché de la production antillaise est un marché extérieur européen.

L'évolution de certaines conditions de base du marché entraîne des transformations de sa structure. Avant 1993, il est compartimenté et faiblement concurrentiel. Le seul marché français permet d'écouler quasi-exclusivement les bananes en provenance des régions d'Outre-mer et d'Afrique. Les producteurs de la Guadeloupe et de la Martinique vendent leurs fruits au même prix sur le marché français, par l'intermédiaire d'organisations professionnelles. L'existence d'un dispositif préférentiel au profit de ces producteurs constitue une véritable barrière à l'entrée, dissuasive pour les grandes compagnies bananières. Depuis 1993, la structure a évolué à la suite des réformes de l'OCM banane. Le marché est

devenu plus concurrentiel et moins cloisonné. Mais il reste largement oligopolistique et différencié.

Le marché français continue d'être approvisionné majoritairement par des fruits en provenance des régions d'Outre-mer ou des pays ACP d'Afrique. Mais la banane d'Amérique latine (la banane dollar) occupe une part de marché de plus en plus importante. Une petite quantité des bananes antillaises est vendue sur les autres marchés nationaux de l'U.E.

Les producteurs antillais ne vendent pas directement leurs bananes sur les marchés européens. Ils le font par l'intermédiaire de leurs organisations professionnelles. De cette façon, l'offre antillaise devient oligopolistique. Ainsi elle peut mieux faire face à la concurrence des firmes multinationales (FMN) de la banane, notamment les deux plus grandes : Chiquita et Del Monte.

Au total, le marché européen de la banane est relativement concentré. Les quatre FMN détiennent près des trois- quart de ce marché. Le niveau de la concentration a augmenté avec les réformes successives de l'OCM banane destinées pourtant à libéraliser le marché. La concurrence serait plutôt celle des pays d'Amérique Centrale ou Latine.

Le marché local est entièrement contrôlé par les producteurs locaux. Ce dernier est différent en termes de produit des marchés d'exportation. Il concerne aussi bien les bananes à cuire (banane plantain) que les bananes-dessert. Il est aussi fortement concurrentiel dans la mesure où de nombreux producteurs interviennent, y compris ceux qui ne participent pas aux groupements professionnels. Aucune barrière importante ne peut empêcher un producteur de s'installer sur le marché local. Mais la distribution par les autorités européennes de quotas aux producteurs présents constitue un obstacle pour l'installation de nouveaux producteurs exportateurs. La faible taille du marché interdit toute rentabilité à un monoproduiteur de bananes. La demande sur ce marché ne cesse de diminuer compte-tenu de l'évolution des habitudes alimentaires.

### **3.1.5.2 Prix de vente et revenus des producteurs**

Les coûts de revient, indiqués précédemment, sont à comparer à l'évolution des prix de la banane au début des années 2 000.

TAB.31. PRIX MOYEN CUMULÉ, FIN DÉCEMBRE, DE LA BANANE  
« DÉPART QUAI OU FRONTIÈRE » EN €/KG

	2005	2004	2003	2002
Guadeloupe	0.68	0.49	0.47	0.45
Martinique	0.74	0.52	0.49	0.50
Cameroun	0.81	0.64	0.60	0.63
Côte d'Ivoire	0.81	0.63	0.59	0.62

Source : Interfel- CIRAD-Fhlor/Ponoma

D'une année à l'autre, le prix de la banane fluctue en fonction de l'état de l'offre et de la demande. Mais il faut noter que pour la Guadeloupe et la Martinique, le prix de vente est, en moyenne, constamment en-dessous du prix de revient, malgré la tendance à la hausse du prix de vente entre 2002 et 2005. Le prix de vente de la banane originaire du Cameroun et de la Côte-d'Ivoire est toujours plus élevé alors que les coûts de production dans ces deux pays sont plus faibles qu'aux Antilles.

TAB.32. PRIX, AIDE ET REVENUS À LA TONNE (EUROS)

	Guadeloupe		Martinique		Moyenne européenne	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Prix sortie hangar (1)	255	431	250	420	359	581
Aide	281	59	281	59	281	59
Complément	78	113	82	121	32	50
Total aide	359	172	363	180	313	109
Revenu net (1) + (2)	614	603	613	600	672	690
Part de l'aide dans le revenu net	58%	28%	59%	30%	47%	16%

Source : Commission européenne

TAB.33. LES AIDES COMMUNAUTAIRES À LA GUADELOUPE ET À LA MARTINIQUE  
EN MILLIONS D'EUROS

		2000	2001	2002	2003	2004	2005
Guadeloupe	Aide	34	25	29	25	17	3
	Complément	2	0	4	4	5	7
Martinique	Aide	104	66	80	72	69	13
	Complément	0	0	9	13	19	25

Source : Données Commission européenne.

Les différences de montants entre la Martinique et la Guadeloupe s'expliquent par les différences de volume de la production des deux îles. Les deux régions françaises d'Outre-mer ont presque toujours reçu l'aide complémentaire, indice d'un niveau moyen de recettes presque toujours inférieur à la moyenne européenne composée des recettes des autres régions ultra-périphériques européennes productrices de bananes.

Le tableau suivant permet de comparer les revenus de ces différentes régions.

TAB.34. REVENU NET PAR RÉGION COMMUNAUTAIRE EN 2005

Euros/tonne	Prix de vente	Aide	Complément	Revenu net
Canaries	710.6	59	0.0	769.6
Grèce	477.8	59	77.6	614.4
Madère	549.7	59	0	608.7
Martinique	431	59	112.7	602.7
Guadeloupe	419.7	59		599.9
Chypre	390.3		121.2	
Union européenne	581.3	109.3		690.6

*Source :Fruitrop n°134 p 9*

Même avec l'aide européenne, les producteurs antillais et, particulièrement les producteurs guadeloupéens, n'ont pas le niveau de recette permettant de rentabiliser leur exploitation.

Les insuffisances du système d'aide aux producteurs de bananes français sont mises en évidence. (POSEI France).

La nette différence de revenus, y compris l'aide, entre producteurs européens met en question l'objectif de stabilité de revenu qui est celui de l'OCMB. Le mécanisme mis en place ne tient pas compte de la très grande hétérogénéité des prix des producteurs européens sur les marchés communautaires. La moyenne européenne des recettes est toujours supérieure aux recettes obtenues par les régions ultrapériphériques antillaise ; et la part de l'aide dans le revenu total de ces régions est toujours supérieure à celle des autres régions. La faiblesse des prix obtenus par les producteurs antillais ne leur a pas permis d'atteindre la recette forfaitaire de référence pour la période 2000-2005. Au contraire, d'autres régions ultrapériphériques européennes, notamment les îles Canaries, bénéficient de prix élevés, même sur le marché français qui était autrefois réservé aux producteurs antillais.

Sans les mesures de réduction des coûts salariaux et la politique de protection de l'Union européenne, la production de banane antillaise aurait pu difficilement survivre depuis les années 1990.

Les mesures de réduction des coûts sont celles qui ont été appliquées à l'ensemble de l'économie française, notamment en matière de réduction des charges sociales. Nous avons vu que différentes lois spécifiques aux régions d'Outre-mer ont mis en place aussi des mesures de réduction des charges fiscales et sociales. La dernière loi de défiscalisation (loi GIRARDIN) a prévu des dispositifs de baisse de charge avantageux pour les exploitants agricoles.

Dans le cadre de l'OCM banane, les producteurs bénéficient d'un double dispositif d'aide au prix : une aide principale et une aide complémentaire. La part de l'aide dans le revenu des producteurs de la Guadeloupe et de la Martinique varie d'une année à l'autre, mais elle est toujours supérieure à la moyenne européenne. En plus, il existe le système de contingentement qui limite l'entrée de la « banane dollar » sur le marché européen.

En conclusion, à cause d'un coût de production élevé, la majorité des producteurs antillais n'arrivent pas à rentabiliser leur exploitation. Pour se maintenir sur les marchés extérieurs, les producteurs guadeloupéens et martiniquais doivent surmonter l'obstacle que constitue la faible productivité de leur production due, en partie, à la structure des exploitations. Ils doivent aussi rechercher des stratégies qui leur permettraient de réduire leurs coûts, ou de vendre leur production à un prix supérieur au prix moyen du marché.

### **3.1.6 Comportements et performance dans la filière**

#### **3.1.6.1 Les comportements stratégiques des grandes firmes et des petits producteurs**

Ces comportements sont ceux d'oligopoles qui dominent le marché mondial et des groupements de producteurs régionaux pour les DOM français.



L'enjeu pour les FMN de la banane est le contrôle de la plus grande part possible du marché mondial. Les producteurs de bananes des petites îles cherchent en priorité à adopter des stratégies de survie.

Les comportements stratégiques, des exploitants des DOM français seront donc étudiés par comparaison avec ceux des grandes firmes multinationales.

Les quatre FMN qui dominent la filière vont faire évoluer leur stratégie : stratégies de processus ; d'expansion ; de positionnement.

Le processus d'intégration verticale est adopté par toutes les FMN. Le contrôle des différents niveaux de la filière (production, transport, mûrissement, commercialisation) permet à ces FMN de minimiser leurs coûts et d'être très compétitifs par rapport aux bananes ACP et communautaires. Le processus d'intégration les amène ainsi à disposer de leurs propres plantations, de leurs propres compagnies de transport maritime, structures de mûrissement et sociétés de commercialisation. Toutefois les FMN tendent à confier la phase productive à des producteurs indépendants, quitte à leur imposer des spécifications techniques et à leur fournir des intrants. La stratégie d'expansion a pour objectif d'accroître ou de maintenir une part de marché. Il faut alors chercher à développer la participation, l'acquisition, l'alliance avec d'autres entreprises. La stratégie de diversification consiste à commercialiser d'autres fruits et légumes. La firme empêche ainsi ses clients de s'adresser à d'autres fournisseurs ; elle limite les risques de perte financière due à des fluctuations conjoncturelles. Par exemple Dole commercialise 20 types de fruits et légumes. Chiquita commercialise, pour 40%, d'autres fruits et légumes et produits alimentaires.

La stratégie de localisation correspond à une intégration horizontale. Les firmes développent leurs activités dans différents pays, toujours dans le but de limiter les risques ou de profiter des avantages de chacun de ces pays. Cette stratégie a permis à ces firmes de contourner les règles de l'OCM banane de l'Union Européenne en se positionnant dans certaines régions de l'Union (la Martinique pour Chiquita) et certains pays ACP (Côte d'Ivoire, Cameroun, République dominicaine).

La stratégie de positionnement de coût ou de produit/marché vise à réduire les coûts de production ou à se positionner sur un créneau de qualité/prix. Par exemple Chiquita a choisi le haut de gamme lui permettant de vendre ses fruits à un prix moyen élevé ; alors que Noboa a choisi un positionnement bas de gamme avec des prix de vente plus bas.

Les producteurs de l'Union Européenne, en particulier ceux de la Caraïbe, ont eux aussi tenté d'adapter leurs stratégies à l'évolution de l'OCM banane sur un marché à la fois

oligopolistique et plus concurrentiel. Ces stratégies défensives ont eu pour objectif le maintien de leur part de marché européen.

Ils ont d'abord cherché à se regrouper dans des organisations de producteurs pour réduire les coûts de production, de transport et de commercialisation. En Martinique, de quatre organisations de producteurs avant 2003 on est passé à trois puis à deux en 2004 (SICABAM et GIPAM). En Guadeloupe, les deux organisations professionnelles, Karubana et Banagua ont fusionné en 2006 pour créer un seul groupement : Les Producteurs de Guadeloupe. Au cours de la même année a été créé l'UGPB (Union des Groupements de Producteurs de Bananes) dans le but de commercialiser la production de la Guadeloupe et de la Martinique. Outre les économies d'échelle, ces groupements ont aussi pour objectif de peser face aux multinationales de la banane.

Les producteurs de bananes antillais ont cherché également à s'affranchir du système des commissaires-vendeurs qu'ils jugeaient opaque et peu efficace. Ce système ancien amène les planteurs locaux à vendre leurs produits aux SICA qui, eux-mêmes, les vendent aux commissionnaires-vendeurs. Ces derniers les vendent à leur tour aux mûrisseries. Le produit de la vente suit la même chaîne en sens inverse jusqu'au planteur après que chacun eut prélevé sa commission.

Les producteurs des DOM associés dans l'UGPB vont avoir une stratégie plus offensive en s'assurant le contrôle d'un réseau de mûrisserie : FRUIDOR. Les producteurs des DOM vont ainsi contrôler une société de mûrisserie qui a une place importante dans la mise sur le marché de la banane antillaise qui traite 150 000 tonnes de bananes par an, dont la moitié provient des Antilles françaises, et qui possède un réseau de sept mûrisseries.

En effet, le contrôle du marché français, principal marché des producteurs antillais, passe aussi par un contrôle de l'ensemble de la filière, du producteur au consommateur. C'est la finalité du rachat de cette mûrisserie.

La restructuration de l'offre est inéluctable. La sortie du marché des petits producteurs s'inscrit dans la logique de l'ouverture du marché européen de la banane. Les producteurs antillais ne peuvent guère espérer agir sur les coûts salariaux et ne peuvent agir que modérément sur le coût du transport. Pour réduire le poids des coûts salariaux, des efforts de productivité doivent être faits. Ces gains de productivité se trouvent en partie dans des économies d'échelle liées à l'augmentation de la taille des exploitations. Mais, comme celles-ci ne peuvent suffire, le moyen le plus sûr de résister à la concurrence de la *banane dollars* reste encore l'exploitation du créneau qualité. De toute évidence, les producteurs antillais

misent sur cet atout. La campagne de promotion engagée en 2007 est fondée sur un certain nombre d'engagements d'ordre qualitatif, notamment la protection de la terre, le respect du travail, le soin apporté au fruit. Par ailleurs, l'UGPB, s'est engagée dans un partenariat avec le CIRAD sur un « plan banane durable », stratégie dans laquelle s'est engagée l'entreprise « Les Hauts de Cambrefort ».

Une stratégie de communication accompagne la démarche qualité. En mettant en avant les qualités de la banane antillaise elle a permis l'augmentation sensible de sa part sur le marché français. Les producteurs caribéens poursuivent également une stratégie de positionnement produit. Cette stratégie permet d'identifier clairement la banane antillaise en mettant l'accent sur les conditions de production.

Les producteurs antillais vont mettre en place une autre stratégie fondée sur la qualité pour contrer la concurrence des bananes d'Amérique latine et d'Afrique. Cette stratégie repose souvent sur une procédure d'attribution officielle d'une appellation. Karubana va développer une gamme de produit correspondant à une offre segmentée et diversifiée. La banane « pays » est produite en plaine de façon traditionnelle. Elle correspond à 75-80% de la production. La banane « planteur » produite en respectant strictement les règles de traçabilité. Les bananes « de montagne » correspondent à un produit haut de gamme cueilli à flanc de montagne, à plus de 250 m d'altitude, dans des champs où la mécanisation est impraticable. Elles sont vendues comme les autres appellations, sous la marque commerciale « les producteurs de Guadeloupe ». Les bananes « montagne » représentent 30-40% des produits exportés par Karubana et 80 planteurs en 2005. Karubana partage cette mention valorisante avec deux autres groupements professionnels de la Martinique : Banalliance et Banamart.

Ces pratiques renvoient à la démarche qualité expliquée précédemment et qui est soumise à une réglementation.

Les producteurs espèrent exploiter une niche nouvelle en orientant les consommateurs habitués à un fruit jaune et lisse vers l'aspect tigré de la banane et en mettent l'accent sur le savoir-faire des producteurs et la traçabilité du fruit. L'accent est mis également sur les conditions de travail et la faible utilisation d'insecticides.

Ce choix entre dans une stratégie globale de développement durable. Le choix de la banane « durable » permet de donner de la valeur ajoutée au fruit qui justifie un prix de vente plus élevé. C'est le seul moyen d'affronter les géants de la banane que sont Dole, Chiquita et Del Monte.

En conclusion, les producteurs de bananes des DOM français, pour résister à la concurrence sont obligés de mettre en place des stratégies défensives fondées en très grande partie sur la recherche de la qualité. L'efficacité de cette stratégie ne peut être mesurée qu'à long terme.

### **3.1.6.2 Les faibles performances de la banane antillaise**

Le principal critère de performance pour une entreprise est la rentabilité. Nous pouvons en ajouter d'autres telles que la productivité, la compétitivité, la contribution à la valeur ajoutée de l'économie globale et la contribution à l'emploi. Tous ces indicateurs se sont affaiblis depuis plusieurs décennies dans la filière banane.

La production de la banane-dessert en Guadeloupe a supplanté la production de café à partir des années 1930. Sans jamais atteindre l'importance de la canne à sucre dans l'économie guadeloupéenne, elle a fortement progressé entre les années 1930 et la fin des années 1980.

La crise de la filière banane qui a débuté dans les années 1990, n'a cessé de s'amplifier en Guadeloupe comme en Martinique. Elle se produit dans un contexte de « guerre de la banane » ayant pour point d'appui les règles de l'OMC. Malgré l'aide accordée aux producteurs et la protection douanière mise en place par l'OCM banane, les producteurs de la Guadeloupe et de la Martinique continuent, globalement, d'enregistrer des pertes d'exploitation. La production, les exportations, la contribution de l'activité bananière à la valeur ajoutée et à l'emploi dans ces deux régions ultra -périphériques de l'Union Européenne n'ont cessé de diminuer.

À son apogée en Guadeloupe, en 1978, la filière banane<sup>26</sup> représentait une surface cultivée de 7135 ha, une production de 170 000 tonnes et des exportations annuelles de 134 000 tonnes. Cette filière regroupait aussi 1 480 producteurs et 12 000 emplois directs et indirects. Ces données sont à comparer à celles de 2007: 2 340 ha cultivés; 218 producteurs ; 40 181 tonnes de bananes produites; 37 911 tonnes exportées.

---

<sup>26</sup> Rapports de l'Iedom 1998 et 2007 et estimations personnelles

TAB.35. EVOLUTION DE LA FILIÈRE BANANE

	1988	2004	2007
Nombre de producteurs	3 077	325	218
Surface (ha)	7 328	2 600	2 340
Production (tonnes)	159 221	89 480	40 181
Production (millions €)	70.1	49	
Rendement moyen (ha)	21.7	25.2	17.2
Exportations (tonnes)	123 853	65 639	37 911

*Source : DAF, DDCCRF, LPG*

La régression de la filière est indiquée également par la diminution de son poids dans la valeur ajoutée et les exportations. Entre 1993 et 2006, la contribution de la banane à la valeur ajoutée a été divisée par 3 : de 0.9% en 1993 elle est passée à 0.3% en 2006. Ainsi, la banane entraîne dans sa chute le secteur primaire. Par ailleurs, de 36% en 1980, la part de la banane dans les exportations totales de la Guadeloupe est passée à 14% environ en 2005.

TAB.36. CONTRIBUTION SECTORIELLE À LA VALEUR AJOUTÉE PAR BRANCHE (%)

	1993	2000	2004	2005	2006
<b>Secteur primaire</b>	<b>4.7</b>	<b>4.1</b>	<b>3.1</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>
Dont banane	0.9	0.8	0.5	0.3	0.3
Dont canne	0.7	0.5	0.5	0.5	0.4
<b>Secteur secondaire</b>	<b>15.6</b>	<b>15.2</b>	<b>17.7</b>	<b>14.2</b>	<b>14.1</b>
Dont industrie	6.2	6.5	5.5	5.6	5.4
Dont IAA	2.6	1.6	1.4	1.2	1.2
Dont sucre-rhum	0.9	0.4	0.3	0.3	0.3
<b>Secteur tertiaire</b>	<b>79.7</b>	<b>80.7</b>	<b>83.2</b>	<b>83.2</b>	<b>83.4</b>
Ensemble	100	100	100	100	100

*Source : INSEE ; Comptes économiques*

La chute de la consommation domestique a accompagné celle de la valeur de la production, y compris l'aide, et celle des exportations.

La diminution du nombre d'exploitations a logiquement entraîné une baisse de la population active employée dans la filière : le nombre d'exploitants a diminué ainsi que le nombre de salariés agricoles permanents et saisonniers.

Si la superficie cultivée en bananes a été quasiment divisée par un peu plus de trois entre 1981 et 2005, la baisse a été plus rapide que la production qui a été divisée par un peu plus de deux. Ce qui signifie qu'il y a eu une augmentation des rendements. Mais cette amélioration ne suffit pas à enrayer la crise.

TAB.37. VALEUR DES EXPORTATIONS (1000 €)

	1981	1984	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005
Bananes	27898	52375	57550	39556	36069	6625	19234	25220	23200
Sucre	22260	14850	2150	27316	29171	21161	31381	23800	35400
Rhum	6097				5009	5219	8210	10300	12200
Divers	21342					54673	85014	104340	92700
Total	77597	114489	85980	101379	113531	84978	143839	163700	163500

Source : Direction des douanes ; Direction des services fiscaux

La production de bananes en Martinique reste plus importante qu'en Guadeloupe, mais l'ampleur du recul est du même ordre.

Or, les producteurs antillais bénéficient, comme tous les producteurs européens de dispositifs de soutien qui auraient dû compenser leur handicap face aux concurrents non européens. Il est vrai qu'aux Antilles Françaises, les plantations de bananes subissent régulièrement les effets destructeurs de la sécheresse et surtout des cyclones. Mais toutes les productions agricoles sont soumises à des aléas climatiques. Dans les pays développés, les variations saisonnières dues à des aléas climatiques n'ont pas empêché le développement des productions agricoles d'exportation.

Ce recul serait donc difficilement compréhensible dans un contexte d'élargissement du marché, lié à la fois à une augmentation tendancielle de la consommation de bananes et à l'ouverture de nouveaux marchés dans le monde si on ne le liait aux conditions de production de la banane en Guadeloupe et à la Martinique.

En analysant l'évolution de la filière banane depuis le début des années 1990 il est possible d'identifier des facteurs de la contre-performance la filière banane antillaise.

La banane antillaise connaît une crise structurelle depuis de nombreuses années. Cette crise s'est approfondie avec les réformes successives de l'OCM banane, c'est-à-dire avec les changements intervenus dans les règles de commercialisation posées par l'Europe.

La cause principale de cette baisse est en grande partie le haut niveau des coûts de production, mais aussi la structure de l'offre et le comportement inadapté des producteurs. Une offre atomisée des producteurs caribéens de l'Union Européenne ne leur permettait pas de rivaliser avec les producteurs ACP et encore moins avec les FMN de la banane. Ces producteurs n'ont pas réagi suffisamment vite à l'ouverture annoncée du marché de la banane. Leurs stratégies défensives consistaient à réclamer des mesures compensatoires et des limites à l'ouverture. Cette stratégie n'a pas suffi à enrayer la baisse de performance. Des stratégies plus offensives ont été tardives. Celles-ci consistent en une intégration verticale et le recours à l'innovation technologique pour réduire les coûts de production. La plus efficace reste une stratégie de différenciation qui permettrait à la banane antillaise, à l'image de la banane des Açores, de bénéficier d'une meilleure compétitivité-produit.

Les aides apportées à la filière banane n'ont pas empêché son déclin relatif mais ont eu des conséquences utiles : elles ont accompagné une restructuration inévitable de la filière. Cette restructuration a été bénéfique à l'amélioration des rendements. Un accroissement de la taille moyenne des exploitations et un regroupement des producteurs, donnent les moyens d'améliorer la qualité de la production, seule possibilité de résister à la concurrence des bananes non européennes. Dans le même temps, les aides ont permis d'éviter une restructuration très brutale de la filière, par la disparition rapide des exploitations faiblement productives. L'emploi salarié dans la filière a reculé sans toutefois s'effondrer d'une année à l'autre.

Toutes les régions productrices de l'Europe n'ont pas connu la même évolution. Le revenu net par tonne de bananes vendues en 2005 pour les îles Canaries, sans aide complémentaire est nettement plus élevé que pour la Guadeloupe, même avec aide complémentaire. C'est la conséquence d'un prix de vente plus faible pour la Guadeloupe.

Les stratégies mises en place fondées principalement sur la démarche qualité, recherchent le relèvement de ce prix de vente, source d'une meilleure rentabilité. Mais la baisse tendancielle de l'emploi risque de se poursuivre.

Les difficultés rencontrées par la filière banane en Guadeloupe et en Martinique proviennent d'abord des conditions de la production. Ces conditions influencent les structures du marché de la banane qui, elles-mêmes, déterminent le comportement des entreprises. Les filières guadeloupéenne et martiniquaise de la banane sont maintenant largement associées. A quelques nuances près, elles sont organisées de la même façon et sont confrontées à des problèmes de production quasi identiques. Ces difficultés sont étroitement liées à la structure des exploitations et au circuit d'approvisionnement de l'amont, ce qui n'empêche pas les problèmes d'approvisionnement en aval.

Dans les années à venir, la production de banane des DOM français pourra difficilement résister à la concurrence des productions d'Amérique latine et d'Afrique qui sont mises sur le marché européen par des entreprises multinationales. La production des DOM souffre de handicaps structurels que les aides communautaires, nationales ou régionales n'arrivent que très partiellement à combler. Seul un petit nombre de producteurs arrive à mettre en place une gestion efficace qui leur permet d'équilibrer leur entreprise.



## **3.2 La filière canne à sucre**

---

Cette filière est l'une des plus anciennes et des plus importantes de la Guadeloupe et de la Martinique. Elle a d'ailleurs marqué profondément le système économique particulier de ces deux territoires en donnant naissance à ce que Lloyd Best appelle une « économie de plantation ». Comme la banane, la filière est en difficulté, mais sa disparition pourrait avoir des répercussions bien plus grave compte tenu du rôle qu'elle joue dans l'économie.

Dans cette partie de notre thèse, l'étude de cas va porter sur deux types d'entreprises représentatives chacune de leur branche d'activité : une sucrerie et une distillerie. Les problèmes qu'elles rencontrent sont ceux de la filière que nous analyserons pour l'évolution constatée depuis trois décennies.

### **3.2.1 Deux entreprises de la filière canne**

#### **3.2.1.1 La sucrerie « Gardel SA »**

##### ***a) Une entreprise au centre d'une filière diversifiée***

La sucrerie appartient à une société anonyme dont les capitaux sont privés à 78% et publics pour le reste (22% pour l'État). L'établissement est de taille moyenne ; il emploie 182 salariés permanents, mais 330 équivalent temps plein : pendant la récolte, l'effectif peut atteindre 420 personnes. Il se trouve au centre d'un petit ensemble agro-industriel dans la région sud-est de la Guadeloupe, productrice de longue date de cannes à sucre.

L'établissement produit principalement du sucre de deux types :

- Un sucre en vrac acheminé en bateau jusqu'à Marseille, pour être transformé en sucre blanc de canne.
- Un sucre de bouche (sucres spéciaux) conditionné pour moitié (5000 tonnes) pour le marché local, l'autre moitié étant destinée au marché européen, essentiellement vers les entreprises de l'agro-alimentaire sous forme de sachets, dosettes, bâchettes et « big bag » de 1kg.

Il fournit également un service de transformation de la canne à sucre en bagasse, mélasse ou écume.

La bagasse<sup>27</sup> est envoyée en continue vers une usine électrique : Centrale Thermique du Moule (CTM) située à côté de l'usine. La CTM produit de l'énergie thermique dont une partie est utilisée par Gardel, et le surplus vendu à EDF. Les deux établissements, usine Gardel, CTM, ont mis en place un échange non monétaire portant sur des produits.

La mélasse<sup>28</sup> est envoyée à la distillerie « Bonne- Mère » située dans le nord de la Guadeloupe, pour la fabrication de rhum et d'alcool divers. Cette mélasse est vendue à moindre coût, car Bonne- Mère produit une petite quantité de rhum pour Gardel. Cet alcool est revendu sous des marques de distributeurs par la Société Industrielle de Sucrierie (SIS), actionnaire majoritaire de Gardel.

Enfin, les écumes<sup>29</sup> sont fournies gratuitement à une autre entreprise située à proximité, la Société des Fumures Naturelles de la Guadeloupe (SOFUNAG) qui les traite pour obtenir du compost.

Pour le sucre, la demande locale se compose des tous les distributeurs (GMS), de la restauration (foyers, restaurants, etc.) et des producteurs de l'agro-alimentaire (jus de fruits, punch, confitures, lavazza, ...).

Au niveau local l'entreprise n'est concurrencée que faiblement par la deuxième sucrierie du territoire, située sur l'île de Marie-Galante. Celle-ci ne couvre qu'un cinquième de la consommation de la population et vend un sucre plus cher. L'entreprise s'adresse à un marché presque captif pour un produit de consommation base.

Les difficultés viennent surtout des négociations avec les grands circuits de distribution, et en particulier les Hard - Discounts. Ils demandent sans cesse des baisses de prix au cours des négociations annuelles.

Au sein de l'Union Européenne, la concurrence vient des grands groupes sucriers réunionnais, mauriciens, etc. qui sont parfois eux-mêmes actionnaires de Gardel.

L'entreprise écoule sa principale production, le sucre, sur un marché très protégé et bénéficie de l'aide communautaire dans le cadre de l'Organisation Commune des Marchés du sucre

---

<sup>27</sup> Résidu fibreux de la canne à sucre. *Dictionnaire en ligne du CNTRL*.

<sup>28</sup> Liquide sirupeux non cristallisable, de couleur variant du blond au brun foncé, qui est le résidu de la cristallisation et du raffinage du sucre. *Dictionnaire en ligne du CNTRL*.

<sup>29</sup> résidu provenant de la clarification du jus de sucre. *Idem*

(OCM sucre). Cette protection est indispensable pour l'entreprise à cause d'un prix de revient beaucoup plus élevé que dans d'autres pays producteurs, notamment le Brésil.

L'usine n'est autorisée à produire que 10 000 tonnes de sucre de bouche par an, dans le cadre d'un contrat passé avec la société « Saint-Louis Sucre » pour la production de sucre blanc raffiné. L'entreprise doit compter avec la baisse annoncée du prix du sucre et avec l'arrivée sur les marchés européens des pays les moins avancés, prévue en 2011.

Les cannes broyées par l'usine sont achetées dans leur quasi-totalité à des planteurs indépendants : seulement 10% des cannes à sucre utilisées dans le processus de fabrication du sucre, proviennent de l'exploitation agricole de l'usine. Une fois produit, le sucre est ensaché sur place.

#### ***b) Des options stratégiques nouvelles***

Les objectifs poursuivis par l'entreprise sont d'abord sa survie. Cette survie passe nécessairement par un développement de l'activité. Pour cela, l'usine tente d'augmenter sa production de sucres de bouche spéciaux qui se vendent plus chers. Il existe en effet un marché de niche sur le sucre foncé brun et le sucre cassonade très foncé.

Il se pourrait de surcroît que l'entreprise s'oriente à l'opposé dans la production d'un sucre blanchi pour étendre son marché.

Dans cette optique, l'entreprise a l'intention de moderniser et de fiabiliser son outil de production. Elle investit trois millions d'euros par an. C'est un rythme en-dessous duquel elle ne doit pas descendre au risque de pénaliser la qualité et l'outil de production. Même si la durée de vie du matériel est longue, il est nécessaire de le renouveler pour l'automatiser. Bien que la société Gardel ne fasse pas de recherche et développement car elle n'en a pas les moyens, elle travaille sans cesse à améliorer les processus et la qualité du sucre brun. L'entreprise ne possédant pas de laboratoire, les essais sont réalisés in situ, avec une garantie d'efficacité.

L'entreprise a prévu de tester vers le mois de mars 2009 un nouveau sachet de 500g avec un packaging inédit : c'est un produit de luxe qui va être commercialisé, et exporté en France hexagonale par la suite, et peut-être même sur les marchés internationaux dans le futur. Elle explore également de nouveaux types de produits repérés au SIAL<sup>30</sup> : des sucres colorés, parfumés dans des conditionnements très sophistiqués. De nombreux Grands Chefs utilisent ce type de sucres.

---

<sup>30</sup> Salon International de l'Agroalimentaire International

Par ailleurs, des études ont montré que l'on pouvait créer des cires cosmétiques ou pharmaceutiques à partir des résidus de la canne à sucre, mais l'approfondissement de ces recherches nécessite un gros investissement.

L'entreprise, soucieuse de son image, adopte une politique dynamique avec des campagnes de communication 4x3 sur un nouveau paquet qui tient debout, ou encore des boîtes en métal pour les bûchettes. Elle cherche sans cesse à compléter la gamme.

### **c) Les résultats financiers médiocres de l'entreprise**

Les marges réalisées par Gardel sont plus importantes, bien qu'insuffisantes sur les petites bûchettes, les dosettes, car les prix de ces produits peuvent être différents des prix imposés pour le sucre.

L'entreprise réalise de bonnes performances productives, grâce aux investissements et à la formation du personnel. La performance industrielle est très satisfaisante lorsque l'on compare les indices d'extraction, etc., avec ceux d'autres usines. Mais ceci est dû à une surveillance et une vigilance permanentes.

Mais les performances financières sont très médiocres malgré les aides. Depuis la fin des années 1990, l'entreprise n'a été qu'une seule fois excédentaire. Pour arriver à l'équilibre, elle doit broyer 600000 tonnes de canne à sucre d'indice 9 chaque année. Le seuil de rentabilité est d'environ 62000 tonnes de sucre. Compte tenu de ses résultats, l'entreprise ne distribue pas de dividendes à ses actionnaires.

TAB.38. EVOLUTION DES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE GARDEL

	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires (1000 €)	40 703	21 600	41 000	39 000	41 000	44 000	38 000
Valeur ajoutée/CA%	15.5	8.5	19.75	16	16	15.25	15.75
EBE/CA%	8	- 0.8	10	4	4.25	1.5	2.5
Résultat d'exploitation/CA%	8	- 6.5	2.5	-2.75	0	-1.25	- 0.25
Résultat net/CA%	0	- 3.3	5.5	0	0	-2.25	-0.75

Source : Gardel

Le chiffre d'affaires annuel est de 40 millions d'euros. Les achats de matière première (cannes à sucre) s'élèvent à 19 millions d'euros. Les frais de personnels représentent 25% du CA, et les autres charges 25%. Les frais de transport sont négligeables.

Depuis deux ans, l'entreprise a mis en place un plan d'intéressement calculé sur sa valeur ajoutée. Il s'élève à 700 euros par employé. Ces derniers ont la possibilité d'agir sur sept paramètres en fonction de leur implication : le taux d'humidité de la bagasse, la pureté de la mélasse, la perte de sucre, le rendement du tonnage par rapport à la richesse moyenne du bassin, le nombre d'accidents du travail suivis d'un arrêt du travail de plus d'un jour, le taux des arrêts pour cause extérieure (pannes) et enfin le rendement de l'exploitation.

Ce système d'intéressement a conduit à une amélioration sensible de la performance. Mais d'autres facteurs comme les investissements, la bonne gestion de l'approvisionnement, y ont contribué aussi. Depuis le plan social de 1999 et la modernisation importante de l'outil de production, ainsi que le couplage avec la centrale thermique, l'entreprise n'a cessé de progresser. Même si les résultats financiers sont négatifs, la santé de l'entreprise reste stable grâce à une bonne gestion : les frais généraux ont diminué, mais la masse salariale demeure au même niveau malgré le non-remplacement des départs à la retraite.

### **3.2.1.2 La distillerie « Séverin »**

#### **a) Ses activités et sa part de marché**

Cette deuxième étude concerne une petite entreprise, dans une branche d'activité importante pour la filière.

La distillerie Séverin a été créée en 1928. Elle est située sur une ancienne habitation, le domaine de Séverin où, en plus de la distillerie, on trouve un restaurant, une boutique, un élevage de crustacé d'eau douce, une unité de production d'épices, des chambres d'hôte, avec en plus une activité de visite touristique du lieu. Cette diversification des activités a une finalité synergétique. L'entreprise a la forme d'une SARL qui emploie dix salariés toute l'année et deux saisonniers.

La distillerie produit de façon traditionnelle des rhums agricoles<sup>31</sup> blancs et vieux et des punches aux fruits.

L'entreprise s'adresse à trois types de clientèle :

---

<sup>31</sup> Il y a deux types de rhums : le rhum agricole fabriqué directement à partir du jus de canne, et le rhum industriel, fabriqué à partir de la mélasse. Le rhum agricole est une spécialité des Antilles françaises.

- Une clientèle touristique, visiteurs de la distillerie (la boutique génère 30% du chiffre d'affaires)
- La grande distribution et les petites épiceries (50% du chiffre d'affaires)
- Enfin la France hexagonale et quelques clients en Europe à l'exportation (20% du chiffre d'affaires)

La distillerie est l'une des neuf qui existent en Guadeloupe (dont trois sur l'île de Marie-Galante). Elles emploient au total 150 personnes. La principale distillerie occupe 50% du marché local. L'entreprise Séverin représente moins de 10% de ce marché, mais jouit néanmoins d'une forte notoriété grâce à son activité touristique et aux activités connexes.

Ces entreprises, très ancrées dans les traditions locales contrôlent un marché qu'il est difficile de pénétrer ; d'où l'échec de plusieurs tentatives. Donc ce très fort attachement protège en quelque sorte le marché, même par rapport aux rhums industriels qui coûtent moins cher.

L'entreprise possède, en amont, ses propres plantations de canne à sucre et assume la distribution de sa production. Mais elle ne produit pour l'instant que 10% de sa matière première, espérant passer à 50%.

Elle bénéficie certes des avantages liés à la défiscalisation du secteur. Elle perçoit des subventions pour le transport de la canne à sucre et est exonérée de charges patronales et de sécurité sociale. Elle est en outre en attente des décisions gouvernementales relatives à la mise en place d'une zone franche globale, ainsi que des nouvelles dispositions en termes de défiscalisation. Le secteur des alcools est par ailleurs très contrôlé. De plus l'entreprise paie de nombreuses taxes que l'Etat voudrait encore augmenter.

### ***b) Sa stratégie et ses résultats***

L'objectif de l'entreprise est de se maintenir sur le marché local et de développer ses exportations, c'est-à-dire mieux s'implanter en France hexagonale. Elle veut également faire des produits de qualité, particulièrement pour le rhum vieux. Son objectif est de faire un produit reconnu à l'image des grands whiskys écossais. C'est d'ailleurs sur ce produit que la distillerie fait les plus grandes marges.

L'entreprise fait peu de publicité radiophonique pour se faire connaître, mais organise des animations commerciales dans les hypermarchés avec dégustations des produits, têtes de gondole notamment. En revanche elle fait beaucoup de publicité pour l'activité touristique du Domaine, en autres dans la presse spécialisée.

Les producteurs de rhum se livrent une véritable bataille des prix. Séverin industrie a néanmoins augmenté ses prix de 2% en 2008, et tentera de renouveler l'expérience cette année.

Car elle a entrepris de refaire complètement la chaîne de broyage, opération qui nécessite un investissement lourd de 50000 euros. Elle a également prévu d'investir dans la ligne d'embouteillage et de proposer des emballages innovants : cubi, bag in a box (carton de 4,5l). Le montant total de l'investissement se monte à 200000 euros en 2009, 200000 euros pour 2010, puis 300000 euros en 2011.

L'entreprise n'est pas très performante, d'où la mise en œuvre de tous ces investissements.

En fait, le coût de fabrication de l'alcool est très élevé. Il faut attendre que la canne à sucre soit sèche pour qu'elle soit optimale. Il est donc nécessaire de broyer de février à juin. Une tonne de cannes à sucre donne 1000 litres de jus et 100 litres de rhum. Actuellement le broyage est de 2 tonnes de canne à l'heure. Avec les nouveaux moulins, l'entreprise pourra broyer 10 tonnes à l'heure. Cet investissement de productivité permettra de réduire le coût du broyage.

Le chiffre d'affaires de la distillerie est de 1,4 millions d'euros. L'entreprise a réussi à augmenter sa part de marché de 10% en 2007 et de 8% en 2008.

L'achat des emballages représente 40% des coûts, les salaires 26% (elle cherche à réduire ce pourcentage) et les frais de publicité 6%. Les coûts de transports sont négligeables.

Les investissements effectués ont des retombées positives puisque toute nouveauté améliore l'image du site et constitue un atout pour l'attractivité touristique du Domaine. De plus, ils contribuent à l'amélioration de la qualité des produits.

Des progrès restent à faire cependant, en termes de chiffre d'affaires, ainsi que dans l'organisation de l'entreprise et l'accueil des visiteurs.

### **3.2.2 Une organisation ancienne de la filière canne**

La canne et le sucre sont les plus anciennes productions spéculatives de la Guadeloupe. Elles ont d'ailleurs été à l'origine de la société guadeloupéenne comme de quasiment toutes les sociétés de la Caraïbes.

De nos jours, la filière canne/sucre/rhum fait vivre environ 9000 ménages en Guadeloupe. Ainsi, elle reste importante économiquement et socialement malgré son affaiblissement. Nous

voulons décrire la filière pour mettre en évidence les relations entre les différents niveaux de production et les problèmes qui peuvent s’y poser.

FIGURE 4. LA FILIÈRE CANNE À SUCRE

ETAPES	AGENTS	
PRODUCTION DE CANNES	PLANTEURS INDEPENDANTS	FAIRE- VALOIR DIRECT USINES
PRODUCTION SUCRE RHUM ET AUTRES PRODUITS	SUCRERIES	DISTILLERIES
TRANSPORTS/ EXPORT	TRANSPORTEURS ROUTIERS ET MARITIMES	
CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES	RAFFINERIES	AUTRES IAA
DISTRIBUTION	GRANDE DISTRIBUTION	DETAIL TRADITIONNEL
CONSOMMATION	CONSOMMATEURS	

La filière canne à sucre est un peu plus densifiée que la filière banane sur les territoires de la Guadeloupe comme de la Martinique. En plus des exploitations de cannes à sucre en amont, il faut ajouter les sucreries et les rhumeries qui transforment la canne, le transport de marchandises ; l’énergie. Le sucre et le rhum sont eux-mêmes intégrés dans d’autres branches d’activité. Par exemple, la boulangerie-pâtisserie ; le transport, les industries de fabrication d’emballage. Cependant, la filière reste encore très dépendante de l’extérieur pour les intrants.

Les organisations qui interviennent dans ce domaine sont, à quelques détails près, les mêmes que pour la filière banane. Il y a, d’un côté, toutes les sociétés d’importation et de l’autre, les entreprises de production d’intrants pour la canne à sucre, le sucre et le rhum principalement.



Le volume de ces produits utilisés dans la filière étant important, leurs distributeurs sont aussi plus nombreux. La filière se compose également d'importateurs de matériels agricoles : tracteurs, machines à couper la canne, charrues, camions notamment. On dénombre une dizaine d'entreprises ayant des activités dans l'importation la production et la vente de matériels agricoles, d'engrais et de produits chimiques. L'évolution du coût des intrants détermine le coût de production comme pour la banane. Plus généralement le coût de tous les biens nécessaires à la production, donc des biens d'équipement, pèse sur le coût de production total.

La filière cannes à sucre en Guadeloupe comprend un ensemble d'activités qui s'organisent de l'amont, avec la matière première qu'est la canne à sucre, à l'aval, avec la distribution du produit final au consommateur

### **3.2.3 Une offre locale en baisse depuis trois décennies**

#### **3.2.3.1 La baisse de la production de canne à sucre**

En 2007, la canne est produite en Guadeloupe par 3 880 planteurs sur petite ou moyenne propriété et 15 grands propriétaires, dont la sucrerie Gardel qui produit en faire-valoir direct. Parmi les petits et moyens planteurs se trouvent 630 fermiers regroupés dans 38 Groupements Fonciers Agricoles, constitués pour l'installation de jeunes agriculteurs dans le cadre d'une réforme foncière. Les deux tiers de la sole cannière d'une superficie de 14 000 hectares, sont constitués d'une majorité de très petites (moins de 2 hectares) et de petites exploitations (de 2 à 10 hectares). A l'autre extrémité de l'échelle des tailles d'exploitation, on trouve les 15 grandes exploitations dont les faire-valoir directs, représentent 3 250 hectares, soit 25% de la superficie plantée en cannes. 70% des planteurs pratiquent la polyculture. Une telle structure laisse apparaître des problèmes d'échelle de production déjà rencontrés dans la culture de bananes.

Les cannes produites sont destinées à deux sucreries et à neuf distilleries. Un des résidus de la canne, la bagasse, sert à alimenter depuis 1998 une centrale électrique, la Centrale Thermique du Moule, qui fournit de l'énergie à la sucrerie à laquelle elle est couplée et à EDF qui se charge de la distribution aux ménages guadeloupéens. La centrale est alimentée par du charbon hors campagne sucrière.

Les organisations professionnelles sont des acteurs importants de la filière. On peut citer : l'IGUACANE, association interprofessionnelle regroupant 4 sociétés d'intérêt collectif (SICA) ; des organisations d'exploitants et l'ASSOCANNE dont font partie les sucreries.

La campagne 2004 est marquée par des pluies exceptionnelles, d'où une production exceptionnelle de 841 619 tonnes de cannes et de 74 000 tonnes de sucre.

En 2007 les prévisions de récolte de cannes ne se sont pas réalisées à cause d'une baisse de rendement cannier due à la sécheresse (732 449 tonnes de cannes). Mais grâce à un bon niveau de richesse des cannes broyées, la production de sucre a été nettement plus élevée qu'en 2006 (80 210). Les effets de la sécheresse se sont prolongés en 2008, faisant tomber la production de cannes à 622 207 tonnes et la production de sucre à 63 452 tonnes. Ainsi la production de cannes, donc de sucre, est fortement soumise à des aléas climatiques : pluviométrie trop importante ou insuffisante, cyclone (comme en 1989). Elle est soumise aussi à l'importance de la sole cannière et du nombre de producteurs de cannes. Le nombre de fournisseurs est passé de 4 790 en 1995 à 3 880 en 2007.

TAB.39. ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FOURNISSEURS DE CANNES  
DE LA GUADELOUPE DE 1995 À 2007

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4790	4815	4878	4356	4573	4589	4308	4113	4197	4275	4262	4080	3880

*Source : CTCS Guadeloupe –Rapport de campagne 2007*

Il faut aussi tenir compte des conditions techniques qui se sont largement améliorées depuis une vingtaine d'années.

Ces conditions techniques sont d'abord le niveau de mécanisation. La pratique de la coupe de la canne à la main a en grande partie été abandonnée au profit des coupeuses de cannes. On en comptait six en 2006. Les exploitants ont aussi recours à des chargeuses de cannes ou à des récolteuses-chargeuses. La coupeuse ACF Simon est un exemple récent d'innovation en matière de mécanisation. Cette coupeuse est une machine conçue pour récolter la canne dans des parcelles difficiles d'accès pour les coupeuses-tronçonneuses traditionnelles. Autre exemple : l'introduction d'une planteuse mécanique permettra de planter un à 3 ha par jour au lieu d'un ha en deux jours, manuellement.

Les innovations concernent aussi les techniques culturales. Les variétés de plants les mieux adaptées aux différents sols ont été sélectionnées. Comme pour la banane, les planteurs ont recours à des pépinières qui reçoivent les vitro-plants mis en culture par le CIRAD.

Les conditions techniques de production de la canne se sont améliorées, après une période de dégradation. Mais cette amélioration ne permet pas encore à la filière et particulièrement à l'industrie sucrière, d'atteindre un niveau d'efficacité satisfaisant.

Le système de rémunération des planteurs influence l'évolution de l'offre de cannes.

Plusieurs systèmes de paiement de la canne existent (Lejars et Auzouks, 2008) ; par exemple « à la tonne » comme aux îles Fidji ou au Kenya ; « à la tonne » combiné à une analyse à la teneur en sucre, comme en Guadeloupe. Cette dernière modalité a pour objectif de contraindre les planteurs à améliorer la qualité de leur canne. L'enjeu est à la fois, de fournir à l'usine une canne à forte richesse en sucre, et en même temps et d'assurer au planteur un revenu correct. Mais pour de nombreuses exploitations, les charges augmentent plus vite que les recettes. Le manque de visibilité sur l'avenir, l'affaiblissement de leurs revenus ont démobilisé les planteurs de cannes de la Guadeloupe, ce qui a entraîné un recul de la sole cannière. Les mesures de relance de l'industrie sucrière inaugurées avec le Plan Mauroy de 1983 (Chimbonda-Rosele, 1994), a redonné confiance aux planteurs mais n'a pas réglé définitivement la question des rendements et du revenu.

Le problème de la taille des exploitations se pose. Les exploitations de moins de 10 hectares représentent 97% de la sole cannière et celles de moins de 2 hectares, les deux tiers. Or, il faut (en 2000) entre 12 et 15 ha plantés en cannes pour en tirer un revenu correct; soit un revenu de 144 000 à 225 000 F par an (21 925 à 34 301 €). A cela il faut ajouter le rendement à l'hectare. Il est possible de gagner 12 000 à 15 000 F net à l'hectare (1829 à 2 286 €) avec un rendement de 70 à 80 tonnes de cannes à l'hectare.

La plantation d'un hectare de cannes coûte à l'exploitant entre 15 000 et 18 000 F (2286 et 2744€); ce coût totalise les dépenses pour l'achat d'intrants : engrais, pesticide, insecticide; plan. Ces intrants sont d'ailleurs fournis par les SICA, coopératives formées par les planteurs eux-mêmes. Le coût de production inclut la coupe de la canne donc le coût de la main-d'œuvre. La part de cette main-d'œuvre payée au moins au SMIC augmente dans le prix de revient de la tonne de cannes. Enfin il y a le coût du transport du champ à l'usine supporté en partie par l'usine. Le planteur reçoit, des pouvoirs publics, une aide au transport qui vient alléger le coût qui reste à sa charge.

Actuellement très peu d'exploitations arrivent à un tel niveau. Le prix obtenu pour une tonne de cannes a fluctué en fonction de la richesse entre 1996 et 2006. Mais il a été en moyenne de

374 pour la sucrerie Gardel et de 376 pour la sucrerie de Grande Anse. Entre 2001, la meilleure année, et 2006, il est passé de 484.86 € à 359 € pour l'usine Gardel. Ce qui signifie que les revenus apportés par la production de cannes peuvent fortement varier pour les plus petites exploitations et pour celles qui ont les plus faibles rendements à l'hectare et les plus faible niveau de richesse.

TAB.40. CALCUL DU REVENU DU PLANTEUR SELON LA SUPERFICIE  
POUR UN RENDEMENT DE 70 T./HA ET UNE RICHESSE DE 9 PAR TONNE

Surface cultivée	2.5 ha	10 ha
Chiffre d'affaires	9 826	39 305
Coût de production	6 860	27 440
Revenu annuel	2 966	14 865
Revenu mensuel	247.17	1 238.75

*Calcul faits d'après les données du CTCS*

La recette des planteurs ne s'est pas améliorée ; le prix de la tonne de cannes, payée à la richesse, n'a quasiment pas augmenté en valeur depuis 1994. L'aide économique représentant la garantie de prix a augmenté de façon substantielle (+ 56% en valeur) entre 1990 et 1998 ; plus faiblement entre 1998 et 2002 (+ 7.3%) et n'a connu aucune augmentation entre 2002 et 2007.

TAB.41. EXEMPLE DE PRIX ET D'AIDE POUR LA TONNE DE CANNE ENTRE 1994 ET 2007

	Prix payé par l'usine	Aide économique
1994	211.48F (32.24€)	127.18 F (19.39€)
2002	32.34€	23.81€
2004	32.34€	23.81€

*Source : CTCS, rapport 2007*

En réalité, compte tenu de l'inflation, le pouvoir d'achat du planteur professionnel qui ne cultive que la canne a baissé en moyenne. Cela découle d'une volonté des pouvoirs publics de réduire le poids des exploitations marginales faiblement productives et peu rentables.

Pour compenser les fluctuations et les insuffisances de revenus apportés par la canne, la moitié des exploitants sont pluri- actifs, recourant à plusieurs activités agricoles. La question de l'offre de cannes aux usines n'est pas pour autant réglée.

Par contre, l'objectif recherché par les pouvoirs publics semble se rapprocher. En dehors des variations dues au climat ou d'autres causes externes, on constate une amélioration de la quantité et de la qualité des cannes offertes au cours de la dernière décennie. La moyenne des cannes livrées à l'usine qui était de 531 401 tonnes. pour la décennie 1990-1999, est passée à 693 413 tonnes entre 2000 et 2007.

TAB.42. EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE CANNES ET DE SUCRE DEPUIS 1993

Années	Cannes manipulées (tonnes x 1000)	Sucre produit (tonnes x 1000)	Richesse saccharine
1993	748.3	63	8.48
1994	574.7	57.5	10.17
1995	375.8	32.6	8.92
1996	531.9	48.9	9.21
1997	583	57.4	9.76
1998	431.2	38.3	9.03
1999	713.5	65.2	8.69
2000	674.8	66.2	9.51
2001	510.6	56	11.09
2002	657.6	51.7	8.06
2003	572.3	63.6	10.41
2004	841.6	74	8.13
2005	841	72.8	7.97
2006	716.9	68.7	8.82
2007	732.4	80.2	9.86

*Source : Centre technique interprofessionnel de la canne et du sucre (CTICS)*

Le volume de fibre de la canne, qui pénalise le revenu du planteur, a diminué entre 1995 et 2007 ; son degré de pureté a augmenté.

Donc, les usines se trouvent dans de meilleures conditions de production du sucre.

Il y a logiquement une interdépendance très forte entre ces deux niveaux de la production.

En cas de défaillance de la production locale de cannes, les usines n'ont quasiment aucune possibilité d'importer la canne de l'extérieur, pour des conditions techniques. La même contrainte s'impose aux producteurs de cannes. Mais ceux-ci ont la possibilité de vendre une partie de leur récolte aux distilleries pour la fabrication d'alcool, même si ce débouché reste limité.

La forte dépendance des sucreries à l'égard des plantations de cannes explique l'existence de faire-valoir directs. A l'origine, les sucreries de la Guadeloupe possédaient leurs propres champs de cannes. De nos jours, seule l'usine Gardel possède des champs en faire-valoir direct, soit 940 ha qui représente 7% de la superficie totale plantée en cannes.

### 3.2.3.2 La production de sucre en Guadeloupe, comparée à l'extérieur

La transformation de la canne en sucre se fait dans les deux sucreries : GARDEL SA, présentée dans notre étude de cas et la SRSMG sur l'île de Marie-Galante.

La production de sucre s'effectue en Guadeloupe et en Martinique de février à juin et de juin à décembre à la Réunion.

TAB.43. PRODUCTION DES SUCRERIES EN GUADELOUPE EN 2007/2008

	GARDEL SA	SRMG	Total
Cannes broyées (tonnes)	507 674	114 533	622 207
Rendement tel quel (%)	10,28	9,82	10,2
Sucre produit (tonnes)	52 209	11 243	63 452

*Source : SA SRMG, Gardel SA, CTCS Guadeloupe*

Cette production guadeloupéenne de sucre doit être située par rapport aux productions française, européenne et mondiale.

Avec une production de 4,5 millions de tonnes de sucre de cannes et de betterave, la France se classe à la 8<sup>e</sup> place des producteurs mondiaux et à la première place en Europe. La production française se compose d'un peu plus de 4 millions de tonnes de sucre de betterave.

Les départements d'Outre-mer, Guadeloupe, Réunion, Martinique, n'apportent qu'un complément d'environ 250 000 tonnes. 35 000 agriculteurs cultivent 400 000 hectares plantés en Betterave avec des rendements qui sont parmi les plus élevés au monde. Le sucre est produit par 35 usines d'octobre à décembre. Les autres grands producteurs européens de sucre de betterave sont l'Allemagne, la Pologne et le Royaume-Uni produisent, avec la France, 61% de la production européenne : environ 20 millions de tonnes en 2005.

La production mondiale de sucre est en constante augmentation depuis la fin de la seconde Guerre Mondiale. Elle est passée de 18.2 millions de tonnes en 1945 à 122.5 millions de

tonnes en 2005. Dans ce total, la production de sucre de cannes est beaucoup plus importante que la production de sucre de betterave (90.5 millions contre 32 millions).

Les deux sucreries de la Guadeloupe sont en-deçà de la capacité de broyage des cannes atteinte par les sucreries de la Réunion : une moyenne de 3 420 tonnes par jour contre 8 500 tonnes.

Les cannes broyées en Guadeloupe approchent une richesse de 10 alors qu'à la Réunion la richesse moyenne est de 14. Ces résultats sont à comparer à ceux qui ont été obtenus en 2005 à l'usine de Connantre du groupe sucrier Tereos en France : richesse moyenne de 18 ; traitement de 23 000 tonnes pour une production de 3 500 tonnes de sucre par jour, pendant 75 jours. L'usine de Connantre emploie 120 permanents et 95 saisonniers.

Après avoir traversé une période de grandes difficultés, l'industrie sucrière de la Guadeloupe a quelque peu amélioré ses résultats. La production moyenne par usine a fortement augmenté ; ce qui signifie une forte augmentation du rendement moyen.

La production totale de sucre est passée de 53 200 tonnes en 1990-1991, avec un rendement industriel de 8,53, à une production de 80 200 tonnes avec un rendement de 10,57 en 2006-2007. Les performances de l'industrie sucrière en Guadeloupe restent bien en-deçà des niveaux atteints ailleurs malgré les progrès constatés. D'abord elles n'ont cessé de diminuer depuis les années 1970. Les stratégies mises en place ont permis d'améliorer certains résultats. Mais ils demeurent actuellement faibles en termes de rendements agricoles et industriel, de rentabilité financière, de compétitivité sur les marchés. La production de sucre est passée de 160 824 tonnes en 1970 à 80 000 tonnes en 2007.

La forte réduction du nombre de planteurs et de la production de cannes, explique en grande partie la chute de la production. Le coût plus élevé de la canne et des autres intrants, l'importance des coûts salariaux, expliquent la faiblesse de la rentabilité et de la compétitivité de la production sucrière. Le coût du transport est une autre contrainte qui intervient doublement dans le processus de fabrication et de vente : d'abord au niveau des intrants importés (engrais pour la canne, produits chimiques pour le sucre) ; ensuite au niveau du sucre vendu, donc transporté sur le marché français et européen. Le sucre des DOM français qui n'est pas de la même qualité que le sucre de betterave, doit toutefois affronter cette concurrence.

TAB.44. RÉSULTATS DE LA FILIÈRE CANNE ENTRE 2005 ET 2006

	2005	2006
Livraison de cannes		
-usine	841 059	716 895
-distillerie	61064	56 655
Prix payés aux planteurs		
-part usine	29.30	31.85
-part Etat	24.44	24.73
-distillerie	54.24	64.49
Sucre produit	72 830	68 637
Sucre exporté	67 922	64 102
Richesse saccharine	7.96	8.83
Mélasse	36 184	29 541
Rhum agricole et de sucrerie		
-production	58 832	54 447
-marché local	18 327	17 834
-exportations	41 753	42 242

Source : DAF, syndicat des producteurs de rhum ; Douane.

TAB.45. RÉSULTATS DES CAMPAGNES SUCRIÈRES

	Cannes manipulées	Sucre produit	Richesse	RDT	ku	SRT
1997-1998	431.2	38.3	9.03	8.88	0.800	11.08
1998-1999	713.5	65.2	8.69	9.14	0.860	10.66
1999-2000	674.8	66.2	9.51	9.81	0.840	11.67
2000-2001	510.6	56	11.09	10.97	0.810	13.61
2001-2002	657.57	51.7	8.06	7.86	0.800	9.92
2002-2003	572.31	63.55	10.41	11.1	0.869	12.77
2003-2004	841.6	74	8.13	8.8	0.882	9.95
2004-2005	841	72.8	7.96	8.66	0.862	9.93
2005-2006	716.9	68.6	8.83	9.58	0.878	10.85
2006-2007	732.4	80.2	9.86	10.95	0.907	12.10

Source : CTICS

Le SRT, sucre récupérable théorique, représente le rendement saccharimétrique potentiel obtenu par une usine idéale. Le RDT, rendement tel quel représente le pourcentage de sucre



récupéré dans un total de cannes broyées. Le ku, indice d'efficiencia, RDT/SRT, mesure la performance de l'usine par rapport à une usine idéale.

Le rendement tel quel varie d'une année à l'autre, en fonction de la richesse de la canne. Mais il varie également en fonction de la capacité de l'usine à extraire un maximum de sucre des cannes traitées. Ainsi on constate qu'avec une richesse plus faible qu'en 2001-2002, la campagne de 2004-2005 présente un ku plus élevé. C'est la preuve d'une amélioration des performances techniques des sucreries de la Guadeloupe, particulièrement de la principale, Gardel.

Malgré l'amélioration de ces performances, Gardel et encore moins la SRSMG, n'arrivent pas à équilibrer leurs comptes.

Les sucreries guadeloupéennes ne tirent pas profit de l'avantage en termes de coûts de production de la canne à sucre comparée à la betterave au niveau mondial. Le coût de production du sucre de canne est inférieur à celui de la betterave grâce à plusieurs facteurs :

- D'abord le coût de production de la canne est plus faible parce que le coût salarial est plus faible dans les pays producteurs de cannes à sucre.
- Ensuite les rendements en sucre à l'hectare sont plus élevés pour la canne. Les coûts fixes sont ainsi mieux répartis.
- Le coût de l'énergie est plus faible pour les sucreries de cannes à sucre qui peuvent fabriquer une partie ou la totalité de leur énergie grâce à la canne elle-même.

Ce dernier avantage est le seul dont peuvent bénéficier les sucreries des DOM français ce qui ne suffit pas à compenser les surcoûts des autres postes de la production.

### **3.2.3.3 La production de rhum : un atout pour la filière**

Le rhum est le troisième produit d'exportation de la Guadeloupe après le sucre et la banane.

La production de rhum est différenciée par le procédé de fabrication. Elle est répartie entre le rhum agricole produit à partir du jus de canne et le rhum industriel (ou de sucrerie) obtenu avec la mélasse. 9 distilleries de rhum agricole ont produit en 2006, 27 447 hectolitres d'alcool pur (HAP) et 2 distilleries de rhum industriel ont produit dans la même année 92 490 HAP. Le rhum léger fabriqué lui aussi à partir de la mélasse, contient quatre à cinq fois moins de substances aromatiques. Comme le sucre, la plus grande partie de la production de rhum est destinée à l'exportation.

Le rhum est un produit qui ne devrait pas souffrir d'un manque de débouché. En effet, après le whisky et le brandie, il est le troisième spiritueux consommé dans le monde. En outre ce produit bénéficie d'un marché relativement protégé en France et plus généralement en Europe. Or, l'offre de ce produit n'avait cessé de diminuer depuis les années 1970. De 103 000 HAP en 1975, la production totale a chuté jusqu'à 54 813 HAP en 2003. L'offre est ensuite remontée à près de 75 000 HAP en 2007. La diminution de la sole cannière explique en grande partie la diminution de la production de rhum. Le secteur a aussi connu de nombreuses disparitions de distilleries liées notamment à des normes de production plus contraignantes. La production de rhum était réalisée par une vingtaine de distilleries dans les années 1970 et par seulement onze en 2007.

TAB.46. ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE RHUM DE 1998 À 2007  
EN HECTOLITRE D'ALCOOL PUR (HAP)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rhum agricole	10019	26860	23818	24987	28583	22089	27310	25717	27447	29587
Rhum industriel	29048	41599	42460	36200	38568	32724	28221	33115	30000	45311
Rhum léger	14612	13969	11457	0	0	0	0	0	0	0
Production totale	62679	82428	77735	61187	67151	54813	55531	58832	57447	74898

*Source : Douane et Droits indirects –Direction régionale de la Guadeloupe*

### 3.2.3.4 L'infléchissement des politiques publiques

La régression de la filière s'est faite malgré l'implication importante des politiques publiques, tant au niveau de l'État français qu'au niveau de l'Union Européenne.

L'État français a mis en œuvre des actions de relance de la filière à la fin des années 1970. Il s'agissait de développer la production de cannes par l'intermédiaire d'un organisme technique : le centre technique de la canne et du sucre (CTCS). Le CTCS a favorisé l'introduction de nouvelles variétés de cannes moins sensibles à certaines maladies. Des aides à la replantation ont été consenties aux petits planteurs. En 1983 et en 1990, deux autres plans gouvernementaux ont eu pour objectifs la revalorisation du prix de la canne, l'amélioration des rendements par un programme de replantation, la baisse des coûts de production par une mécanisation de la coupe de la canne. Par ailleurs, « de 1992 à 1994, plus de 75 millions de

francs ont été engagés pour la modernisation de la culture de la canne dans le cadre du programme POSEI . Au mois de septembre 1994, un plan de sauvegarde proposé par le CICS prévoyait l'octroi par l'État et l'Union Européenne de plus de 1 milliards de francs sur six ans de 1995 à 1999».

Dans le cadre du POSEI (programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité), les planteurs bénéficient d'aides financières au transport, aux investissements productifs et des indemnités pour les calamités agricoles. Les sucreries bénéficient d'une aide communautaire et d'une aide de l'État. L'aide communautaire est destinée à compenser la baisse du prix garanti du sucre à partir de 2007.

La filière sucre a bénéficié d'un régime de commercialisation très favorable depuis la mise en place de l'OCM sucre par l'Union Européenne. La réforme de ce système risque d'aggraver les difficultés structurelles de cette filière malgré l'existence de mesures transitoires. Un nouveau Règlement sucre est entré en application pour la campagne 2006-2007. Il a pour objectif principal la réduction de la production européenne de sucre. Il prévoit :

- Une baisse de 36% du prix du sucre étalée sur quatre ans, avec un remplacement du prix d'intervention par un prix de référence ;
- L'institution d'un quota unique à la place des quotas A et B et la possibilité d'un quota supplémentaire de 351 995 tonnes pour la France;
- L'écoulement en tant que « sucre industriel » destiné à des utilisations particulières du sucre hors quota ;
- La mise en place jusqu'en 2010 d'un fonds de restructuration pour compenser les pertes dues à l'abandon des quotas et pour aider à la fermeture de sucreries. La France est autorisée à accorder aux producteurs de sucre de canne dans les DOM une aide nationale de 60 à 90 euros par an (données indiquées par Cedus).

Il n'existe aucune barrière réglementaire à l'entrée sur le marché du sucre, mais toute nouvelle entreprise serait dissuadée de le faire compte tenu des capitaux nécessaires. L'industrie sucrière est une industrie lourde qui exige un capital technique fixe important alors que les possibilités d'écoulement de la production sont limitées.

Si les entreprises qui se trouvent actuellement sur le marché ne peuvent craindre l'arrivée d'entreprises nouvelles, elles se trouvent néanmoins confrontées à d'autres forces concurrentielles. Elles doivent soutenir la concurrence des entreprises qui se trouvent déjà sur le marché.

Les différences de productivité et de rentabilité sont fortes d'une entreprise à l'autre. Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs est élevé. Ce pouvoir de négociation des clients leur est donné par l'importance de l'offre pour le type de produit le plus vendu : le sucre raffiné blanc. Le pouvoir des fournisseurs est lui aussi important. Cela est vrai autant pour les fournisseurs d'intrants que pour les salariés, fournisseurs de travail. La forte syndicalisation de ce personnel lui donne un important pouvoir de négociation. Malgré les mesures gouvernementales de réduction du coût du travail, celui-ci représente toujours un poids important dans le coût de production total des sucreries. Mais la situation n'est pas la même pour les unités de production selon la place occupée dans la filière. La position des planteurs en amont de la filière, ne leur donne pourtant de pouvoir de négociation vis à vis d'aucun de leurs partenaires.

Toutefois, les sucreries des DOM possèdent un atout en termes de variété. Le sucre roux qu'elles produisent peut être valorisé et se distinguer du sucre blanc auprès d'une clientèle particulière comme le projettent les dirigeants de Gardel SA. Le sucre des DOM est un produit brut et roux. Il n'a pas la couleur blanche et le caractère sucrant du sucre de betterave raffiné. Le sucre de canne brut peut tirer profit de ses caractéristiques en valorisant sa différence.

### **3.2.4 Une demande de sucre en plus faible progression**

L'augmentation de la production mondiale de sucre suit l'augmentation de la demande. La consommation de sucre dans le monde est passée de 35 millions de tonnes en 1955 à 110 millions en 1986 et à 150 millions en 2006. Le taux annuel de croissance a été de 2.7% entre 1955 et 2006. Toutefois, on observe une diminution du rythme de croissance : le taux de croissance annuel moyen était de 4% jusqu'en 1970. Cet affaiblissement s'explique certes par une saturation relative du marché et par l'apparition de produits de substitution. Mais plus encore que la consommation mondiale, c'est la consommation européenne qui intéresse les producteurs de sucre guadeloupéens.

Au niveau local, la demande de sucre est de l'ordre de 7 tonnes qui correspondent à la production non exportée, soit 6 tonnes environ et aux quantités importées. La vente de sucre au détail compose la consommation finale des ménages. Mais le sucre est utilisé aussi comme consommation intermédiaire dans diverses industries agroalimentaires : boissons carbonatées ; yaourts pré-sucrés ; sirops, confitures ; pâtisserie artisanale ; glaces et sorbets.

Le marché local est, de toute évidence, trop étroit pour assurer l'écoulement de la production et la pérennité de l'industrie sucrière. Celle-ci doit impérativement s'adresser au marché national métropolitain et au marché mondial. Sur le marché métropolitain, l'essentiel du sucre vendu par la Guadeloupe est destiné aux raffineries pour être transformé en sucre blanc. Le reste est du sucre roux, correspondant à une demande de variété.

La demande, en France hexagonale, était de 2 134 000 tonnes en 2006. Cette demande, d'abord en forte augmentation après la seconde Guerre Mondiale a ensuite faiblement progressé. La consommation de sucre par les Français, approche de ses limites. Cette consommation est à la fois directe et indirecte quand elle se retrouve dans les produits des industries agroalimentaires. 20% des ventes de sucre sont destinées à un usage direct, 76% à un usage indirect, notamment dans les industries agroalimentaires.

Le marché européen reçoit une partie de la production française qui intègre celle des DOM. La capacité d'absorption de ce marché est limitée parce que les autres pays de l'Union Européenne sont eux-mêmes producteurs de sucre de betterave. L'Union européenne importe par ailleurs du sucre du reste du monde, notamment des ACP.

La demande de sucre, aussi bien sur le marché européen que sur le marché mondial, a connu une importante progression entre les années 1960 et 1990, puis une progression plus faible, voire une stagnation depuis le début des années 2000. En France, les ventes de sucre étaient de 1 385 000 tonnes en 1960-61 ; de 2 086 000 tonnes en 2000-2001 et de 2 134 000 tonnes en 2005-2006. L'évolution de la consommation de sucre va de pair avec l'évolution démographique et économique. Une plus forte consommation de sucre, sous toutes ses formes, est un indice d'une élévation du niveau de vie. L'augmentation de la consommation de sucre, en France en particulier, dans l'Union Européenne plus généralement, atteint ses limites dès lors que la croissance démographique est plus faible. Les perspectives d'augmentation de la consommation en Europe se trouvent dans les pays de l'Europe de l'est nouveaux adhérents à l'Union Européenne. Mais compte-tenu de la taille de ces nouveaux adhérents, l'expansion de la demande de sucre ne peut être que limitée.

TAB.47. BILAN SUCRIER DE LA FRANCE EN 2004 ET 2005(EN MILLIERS DE TONNES)

	2004	2005
Production		
-Métropole	3 933	4 143
-DOM	282	292
Importations	317	310
Ventes en France		
-Métropole	2 233	2 220
-DOM	40	40
Exportations		
-Vers l'U.E.	946	800
-Vers pays tiers	1 395	1 510

Source : Cedus

TAB.48. BILAN SUCRIER DE L'U.E À 25 EN 2005(EN MILLIERS DE TONNES)

Production	20 000
Importations	2 275
Utilisation	15 250
Exportations	5 518

Source : Cedus

Ces caractéristiques du marché conditionnent les prix d'intervention de l'Union Européenne. Ce prix est un atout en même temps qu'une contrainte pour les producteurs de sucre de canne européens et, par ricochet, pour les planteurs de cannes. Les usines bénéficient d'un débouché assuré pour leur sucre et les planteurs pour leurs cannes. Ils bénéficient aussi d'une visibilité qui leur permet de faire des prévisions de gestion et de s'adapter. La contrainte est qu'elles doivent se contenter d'un prix faible par rapport à leurs coûts de production.

En somme, la production de sucre des départements d'Outre-mer françaises, celle de la Guadeloupe en particulier, dans sa nature actuelle, n'est pas compétitive et ne peut résister à l'évolution des marchés extérieurs dans l'Union européenne autant que dans le reste du monde. La filière et les deux usines qui se trouvent au centre de cette filière, sont obligées de se transformer pour survivre

Une partie de la production de sucre est commercialisée localement. La consommation locale représente en moyenne 10% de la production. Le sucre est vendu directement aux entreprises agroalimentaires (boulangeries-pâtisseries, confiseries, boissons) et au commerce de détail (petit commerce, grande distribution) pour la consommation des ménages. Même si les gros distributeurs, en aval de la production de sucre, imposent des conditions commerciales contraignantes en termes de prix d'achat, on ne peut dire que les plus grandes difficultés de l'industrie sucrière se situent à ce niveau de la filière.

Dans les départements d'Outre-mer français, cinq sucreries ont produit en 2005-2006, 279 494 tonnes de sucre ; dont 202 000 à la Réunion dans deux sucreries ; 72 900 tonnes en Guadeloupe dans deux sucreries ; enfin 4 394 tonnes en Martinique dans une sucrerie<sup>35</sup>. A cette production française, il faut ajouter les importations de sucre en provenance essentiellement des pays ACP, des PMA et de l'Inde.

La plus grande partie de la production est exportée par des transporteurs maritimes. Les clients privilégiés des sucreries locales restent les raffineries des groupes sucriers auxquels elles appartiennent : Saint-Louis pour la sucrerie GARDEL SA, Erstein pour la SRMG.

Un tiers de la production de rhum est commercialisé localement par les mêmes canaux que le sucre.

### **3.2.5 Structure des marchés et formation des prix**

#### **3.2.5.1 Concentration des marchés**

La production de sucre est donc concentrée aussi bien dans les DOM qu'en France métropolitaine ou dans les autres pays de l'Union Européenne. La réforme de l'OCM sucre devrait accélérer cette concentration. Déjà des dizaines de sucreries ont fermé leurs portes ou s'y préparent depuis le début de 2008. Grâce à leur rendement élevé, les groupes sucriers français semblent être épargnés, pour l'heure, par ce mouvement de restructuration. En Guadeloupe, le mouvement de restructuration a commencé bien avant les réformes de l'OCM

---

<sup>35</sup> Memo sucre 2006

sucré. De neuf usines en 1970, on est passé à cinq en 1980 à trois en 1990 puis à deux depuis 1994-1995.

C'est ce même mouvement de concentration qu'ont connu les sucreries de la Martinique et de la Réunion. Cette concentration s'est faite le plus souvent par intégration horizontale.

Sur le plan local, les sucreries ne subissent qu'une faible concurrence des produits de substitution et des sucres provenant de l'extérieur. Leur situation oligopolistique leur permet d'imposer leurs prix, peu différents. Le marché local est dominé par les deux sucreries guadeloupéennes. L'une des deux, Gardel, occupe 50% du marché. La SRMG a une part de marché d'environ 13%. Le reste du marché est occupé par du sucre d'importation ; soit environ 37%. Dans ce dernier cas, il s'agit uniquement de sucre blanc raffiné en poudre ou en morceau ou d'autres types de produit. Il s'agit par conséquent de produits destinés à répondre à une demande de variété que ne peuvent satisfaire les producteurs locaux.

Le marché du sucre ne doit être analysé de façon plus significative, au niveau de la France tout entière, voire de l'Union Européenne.

La France est le premier producteur de sucre de l'Union Européenne. Les trente sucreries de la France métropolitaine ont produit 4 140 00 tonnes de sucre au cours de la campagne 2005-2006. Ces sucreries appartiennent à de grands groupes. Parmi les plus importants, le groupe Tereos possède 11 sucreries ; le groupe Saint-Louis sucre en possède 5 ; Cristal union et Erstein 5 ; Vermantoise 4.

Ce marché extérieur est certes oligopolistique, mais il est réglementé parce qu'il entre dans le cadre de l'organisation mise en place par l'Union Européenne.

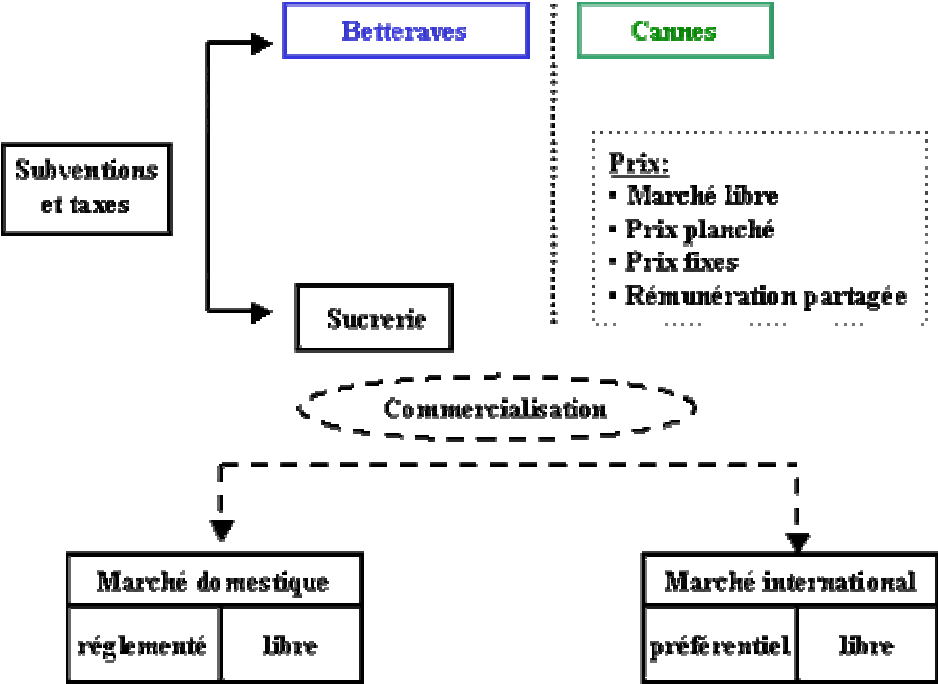
### **3.2.5.2 La formation des prix : des prix garantis pour les producteurs européens**

Sur le marché européen, elles sont soumises au système de formation des prix de l'OCM sucre de l'Union Européenne. Le dispositif mis en place a pour objectif de protéger les producteurs européens et de leur garantir un niveau de revenus satisfaisant. Mais ce système évolue.



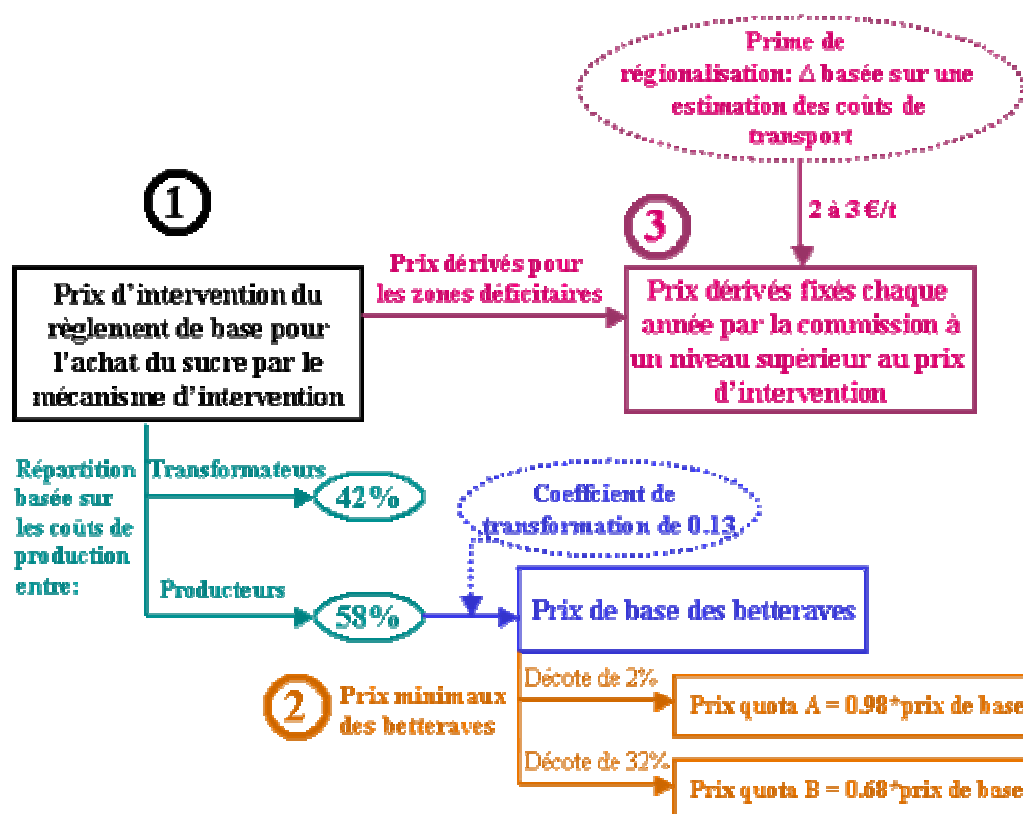
La place importante occupée par les accords préférentiels donne un aspect particulier à la formation du prix du sucre sur le marché mondial.

FIGURE 5. LA FORMATION DU PRIX DU SUCRE DANS LA FILIÈRE INTERNATIONALE



Source : Secrétariat de la CNUCED

FIGURE 6. LA FORMATION DU PRIX DU SUCRE DANS LA FILIÈRE EUROPÉENNE



Source : Secrétariat de la CNUCED

- 1) Le prix d'intervention est celui des organismes d'intervention, le FIRST en France, quand ils sont amenés à acheter des quantités de sucre éligibles aux producteurs. C'est une sorte de « filet protecteur » garantissant aux producteurs un prix minimal pour leur sucre quand le prix du marché communautaire est bas. Sur les trente dernières années, cette intervention n'a eu lieu qu'une seule fois, en 1986.
- 2) Les prix dérivés pour le sucre blanc sont fixés pour les zones déficitaires, lorsque l'offre est inférieure à la demande. C'est le cas, notamment en Italie et au Royaume-Uni. La fixation de ces prix est faite chaque année par la Commission à partir du prix d'intervention, en tenant compte d'un coût estimé du transport entre zones excédentaires et zones déficitaires.

- 3) Il existe aussi, en Europe, des prix minimaux pour la betterave, prix auxquels les sucreries sont obligées d'acheter les betteraves aux producteurs. Ces prix ne s'appliquent pas aux producteurs de cannes qui sont concernés par un autre système d'aide.

D'abord, le sucre de cannes fabriqué dans les DOM français bénéficie d'une aide à l'écoulement pour compenser le handicap lié à l'éloignement. Ces sucreries doivent transporter leur sucre brut jusqu'aux raffineries situées sur le continent européen. Cette aide est versée aux producteurs des DOM à la fois pour le transport et le stockage.

Les règlements de l'Union autorisent aussi le versement d'une aide de l'Etat français aux producteurs de cannes des DOM sous forme de complément de prix.

Enfin, dans le cadre des programmes POSEI des aides sont versées, pour le transport des cannes du champ à la sucrerie; pour le sirop de sucre et le rhum, à condition qu'un prix minimal soit versé aux producteurs de cannes.

Un mécanisme de restitution protège le marché communautaire du marché mondial. Mais d'une façon générale, la fixation des prix au niveau mondial est fortement influencée par des régimes spéciaux et préférentiels. C'est ainsi que les pays ACP bénéficient d'un régime préférentiel avec des prix fixés à l'avance dans leur rapport d'échange avec l'Union Européenne. Comme le marché mondial, les marchés nationaux peuvent être réglementés ou bien libres.

En résumé, les producteurs de sucre européens disposent d'un marché protégé et de prix garantis. Toutefois, cette protection n'est que relative. Ils doivent adapter leur production au prix garanti de façon à tirer un profit de leur activité. Ce résultat est difficile à cause d'un coût de revient de la production très élevé. Ce système favorable va évoluer.

### 3.2.5.3 La commercialisation du rhum

TAB.49. COMMERCIALISATION DU RHUM

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Marché local	19 021	20 174	22 148	18 902	18 457	18 932	17 674	18 327	17 834	18 073
Exportations	48 803	48 280	51 456	32 865	40 386	32 929	30 938	31 000	30 983	33 379

Source : Douane et droits indirects ; Direction générale de la Guadeloupe

L'évolution de la commercialisation est la même que celle de la production : baisse dans un premier temps, redressement lié à une augmentation du contingentement dans un deuxième temps. La forte baisse des exportations et de la commercialisation sur le marché local en 2001 s'explique par l'arrêt de la commercialisation du rhum léger et la forte sécheresse qui a affecté la production cannière.

La baisse des ventes sur le marché local sur le long terme (-11,6% entre 1999 et 2006) ne peut s'expliquer que par une concurrence plus forte des autres spiritueux, malgré la protection douanière dont bénéficie le territoire. Toutefois, les distilleries réalisent une grande partie de leur bénéfice sur ce marché local.

Le marché n'est pas le même selon le type de rhum. Le rhum agricole a un marché en grande partie local puisque les deux tiers de la production y sont commercialisés. C'est le contraire pour le rhum industriel dont la quasi-totalité est exportée. Le rhum léger qui était totalement exporté subissait la forte concurrence des rhums étrangers ; ce qui explique l'abandon de sa production.

Tous ces rhums sont soumis de longue date à un contingentement et plus récemment à une réglementation qui s'est alignée sur la réglementation européenne. La Guadeloupe a le droit d'exporter, depuis octobre 2007, 37 892 HAP contre 31 000 depuis la réforme de 1995.

Pour permettre au rhum des DOM de mieux lutter contre la concurrence, un taux d'accise minoré est appliqué au rhum des DOM exporté vers la métropole.

Les marchés auxquels s'adresse le rhum de la Guadeloupe restent très concurrentiels malgré une protection relative. Le rhum de la Guadeloupe, comme celui de la Martinique, bénéficie d'un taux d'accise réduit pour un contingent fixé par les pouvoirs publics. Les importants investissements réalisés par les distilleries leur ont permis d'atteindre ce contingent. Au-delà du contingent la taxation du rhum à l'entrée sur les marchés européens est beaucoup plus forte, ce qui limite sa commercialisation. En outre l'Union Européenne autorise l'entrée des rhums en provenance des pays tiers sans qu'ils soient soumis au contingentement ; ce qui représente une sérieuse concurrence pour le rhum de la Guadeloupe à cause du différentiel de coût de production.

## **3.2.6 Comportements et performances**

### **3.2.6.1 Comportements des entreprises de la filière**

Ces comportements sont des réponses des acteurs économiques aux conditions de production créées par l'environnement.

Les planteurs de canne qui se trouvent en amont de la filière ont, majoritairement, un comportement de survie. La canne est souvent pour eux une culture parmi d'autres qui fait l'appoint d'un revenu et qui fait partie d'une tradition. Les différentes réformes foncières ont abouti à la quasi-disparition du faire-valoir direct des sucreries au profit de planteurs indépendants en majorité sur de très petites exploitations. Ces acteurs économiques vont prendre une place importante dans l'évolution de la filière. Le passage du mode de rémunération de la canne à la richesse et l'affaiblissement des revenus des planteurs liés à la spéculation foncière et aux incertitudes quant à l'avenir de la filière va avoir des conséquences négatives sur l'offre de cannes. Elle va diminuer considérablement, ce qui témoigne du désengagement d'une partie des exploitants les moins motivés.

Seulement quelques exploitations, parmi les plus grandes vont poursuivre une action durable d'augmentation de leur productivité et de leurs revenus en s'appuyant sur les mesures de soutien décidées par les pouvoirs publics.

Au centre de la filière, le comportement stratégique des sucreries a évolué. Dans un premier temps, les industriels du sucre ont mené une stratégie de désengagement liée à la baisse de leur rentabilité dans le secteur. Il faut reconnaître que les fermetures de sucreries qui suivirent étaient parfois dues à des décisions de restructuration imposées par l'Etat. Dans un deuxième temps, les deux sucreries qui ont survécu tentent de mener des stratégies pour pérenniser leur activité. Les trois exemples que nous proposons illustrent ces options stratégiques des industriels.

La sucrerie la plus importante de la Guadeloupe a été Darboussier, détenu par la société industrielle et agricole de Pointe-à-Pitre (SIAPAP). D'abord société familiale, elle est devenue société anonyme avec la participation de la raffinerie de Saint-Louis, puis du groupe Empain. Après d'importants investissements au cours des années 1950-1960, sa capacité de broyage a atteint 3 000 tonnes de cannes par jour (durant la campagne sucrière), ce qui était remarquable pour cette époque. Après des opérations de fusion et de rachat, la SIAPAP se

transformait en 1969 en société agricole de la Guadeloupe (SAG) et en société industrielle de sucrerie (SIS) propriétaire de trois sucreries et de plantations de cannes en faire-valoir direct. Cette stratégie de concentration et de restructuration n'a pas permis au groupe d'atteindre un niveau de rentabilité suffisant. Le groupe a connu de nombreux conflits sociaux nés, notamment d'un refus de la mécanisation par le personnel saisonnier. Le groupe s'est alors retiré de l'industrie sucrière en Guadeloupe ; l'une après l'autre, ses trois sucreries ont été fermées entre 1974 et 1981.

Un deuxième exemple est celui du groupe SOSUGAT qui devait aboutir à Gardel SA.

La SOSUGAT provient d'une fusion de la société de la sucrerie Sainte-Marthe avec la société Gardel SA en 1970. La fermeture de l'usine Sainte-Marthe a ainsi permis à Gardel d'augmenter sa capacité de production. Gardel est devenu une société anonyme dont les principaux actionnaires sont le groupe Saint-Louis sucre, l'Agence Française de Développement, autrement dit l'État et Schneider Sagi. L'ouverture du capital de SA Gardel aux planteurs est envisagée. L'étude de cas que nous avons proposée a indiqué les options stratégiques actuelles dont disposent les dirigeants de Gardel.

Le troisième exemple d'évolution des stratégies concerne l'usine Grande Anse de Marie-Galante. Société familiale à l'origine, elle a été reprise en 1967 par une société d'économie mixte, la Société sucrière de Marie-Galante (SOSUMAG) formée principalement par le département de la Guadeloupe et une société privée. À cause des mauvais résultats, les capitaux privés se sont retirés en 1980, laissant la sucrerie en gestion directe par le département de la Guadeloupe.

L'usine a ensuite bénéficié de l'apport en capitaux du groupe Erstein, ce qui a permis de poursuivre la politique d'investissement. Malgré les investissements, elle n'a jamais pu atteindre le seuil de rentabilité.

Les Pouvoirs publics représentent le troisième acteur important de la filière. Il s'est largement impliqué à partir des années 1970 pour soutenir l'activité sucrière et pour restructurer la filière. Par exemple l'Etat a élaboré avec les professionnels différents plans de modernisation et de relance de l'industrie sucrière. Un plan de sauvegarde de la commission interprofessionnelle de la canne et du sucre, a arrêté la fermeture de l'usine « Grosse Montagne », ne laissant, pour la Guadeloupe tout entière, que deux sucreries : Gardel et Grande Anse. Les aides communautaires et celles de l'Etat ont permis à l'usine Gardel de poursuivre son programme d'investissement, portant ainsi sa capacité de broyage à 4 500

tonnes par jour en 1996 et 5 500 tonne en 2004. L'objectif à atteindre est de 6 500 tonnes par jour.

Le corps social, l'ensemble des travailleurs salariés, partie prenante de la filière, reste souvent en marge des décisions prises alors que son comportement peut également avoir des conséquences sur les résultats de la filière.

En résumé, les comportements stratégiques menés par les différents acteurs de la filière ne sont pas forcément coordonnés. Les deux sucreries qui ont survécu aux restructurations appartiennent majoritairement à des groupes qui ont une stratégie plus globale au niveau de l'Europe. L'ouverture progressive du marché du sucre conduit les sociétés et les groupes sucriers à poursuivre leur stratégie de concentration et de restructuration.

### 3.2.6.2 La recherche de meilleures performances

Globalement la production de la filière canne de la Guadeloupe s'est affaiblie et a connu une baisse de sa production. Le nombre de sucreries est passé de 9 en 1970 à 2 en 2007. La production de cannes qui était supérieure à un million de tonnes en moyenne dans les années 1970 est passée à une moyenne de 600 000 tonnes au cours de la dernière décennie. La production et l'exportation de sucre et de rhum ont connu la même évolution à la baisse.

TAB.50. PRODUCTION ET EXPORTATIONS MOYENNES DES SUCRE ET DE RHUM

	1970 - 1979	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 - 2007
Sucre (tonne)				
-production	108 007	65 754	48 015	71 913
-exportations	98 381	52 230	47 718	51 161
Rhum (hectolitre)				
-production	98 987	78 098	61 995	58 853
-exportation	70 881	52 640	39 876	44 190

Source : Syndicat des producteurs, exportateurs de sucre et de rhum de la Guadeloupe. CTICS

Douane et Droits indirects. DAF.

TAB.51. PART DE LA FILIÈRE CANNE DANS LES EXPORTATIONS (%)

	1980	1995	2000	2005	2007
Sucre	40.58	11.5	23.08	21.6	29.7
Rhum	6.95	4.37	6.55	7.46	11.75
Total	47.53	15.87	29.63	29.06	41.45

*Source: D'après statistiques de la Direction des douanes*

TAB.52. CONTRIBUTION À L'EMPLOI DE L'INDUSTRIE DU SUCRE ET DU RHUM

	2006
Emploi dans les sucreries	305
Emploi dans les distilleries	46
Total	351

*Source : DAF*

La filière canne n'est plus la filière dominante de l'économie guadeloupéenne qu'elle a été dans le passé ; mais elle reste importante aussi bien dans sa contribution à l'exportation et à l'emploi. Le recul de la production de sucre et de rhum d'une part, la diminution du nombre de sucreries et de distilleries ont forcément eu un impact sur l'emploi dans la filière qui a diminué lui aussi

Pourtant il existe quelques indices rassurants de l'évolution récente de la filière. La surface agricole plantée en cannes a augmenté après avoir constamment régressé depuis les années soixante. C'est le résultat de la politique de soutien aux planteurs mise en place autant par l'Etat français que par l'Union européenne. Même si le nombre de planteurs a diminué, leur efficacité a augmenté. L'efficacité des sucreries a progressé aussi. La richesse saccharine donc le rendement « tel quel » des sucreries, dépend en partie des aléas climatiques. Mais il est possible de l'influencer par l'amélioration de la qualité des cannes et des techniques d'extraction du sucre. Cette amélioration a été obtenue à long terme et explique la progression des rendements des sucreries.

Comme pour la filière banane, l'intervention financière de l'Etat et de l'Union Européenne a été profitable pour la filière sans pour autant faire disparaître les menaces liées à la faible compétitivité face à la concurrence extérieure. Les améliorations obtenues ne suffisent pas pour compenser les lourds handicaps représentés par les coûts de production et les limites de la capacité de production. La recherche d'une compétitivité produit par la mise en place d'une



politique de qualité et de labellisation donnerait à la filière une place plus modeste tout en garantissant sa survie.

Le rhum est un autre produit important de la filière. Il a bénéficié de moins d'aide direct que le sucre, mais de la politique de soutien à la production de cannes. Produit plus sensible à la qualité et à l'image de marque, le rhum a mieux résisté que le sucre à la concurrence grâce aux politiques commerciales des producteurs et à la politique de variété. En outre, les distilleries, comme les sucreries, ont connu une restructuration qui a permis de faire émerger des unités de production plus performantes. Les exportations de rhum ont retrouvé leur poids des années 1980 dans les exportations. Leurs performances financières sont bien meilleures que celles des sucreries. La plus grande élasticité-prix du rhum est un autre élément explicatif de cette meilleure performance.

La performance de la filière peut être évaluée aussi par sa contribution aux autres branches de l'activité économique, notamment dans la boulangerie pâtisserie et les boissons.

Comme la filière banane, elle a connu un déclin important et constant depuis les années 1950. La sole cannière représentait près de 42 000 hectares en 1960-1961 et seulement 14 300 en 2006-2007. La production de sucre est passée de 167 800 tonnes à 70 000 tonnes et 63 452 tonnes en 2008. Aujourd'hui, la filière contribue pour une part infime à la formation de la valeur ajoutée de la Guadeloupe et de la Martinique. Mais son rôle reste encore important à la fois pour l'exportation et pour l'emploi.

Comme la filière banane, la filière canne est largement tournée vers le marché extérieur et subit fortement l'influence du marché mondial.

### **3.3 La filière tourisme**

---

Le poids du tourisme dans l'économie des DOM a augmenté en même temps qu'ont régressé les activités du secteur primaire. Le développement des services, notamment de services touristiques, est apparu comme un moteur nécessaire à la croissance économique des petites économies insulaires. Cette évolution est encore plus visible dans la région de la Caraïbe que dans les autres parties du monde. Si le tourisme culturel caractérise les grands pays industrialisés, les petites économies insulaires ont comme atouts les ressources naturelles.

Dans cette troisième section nous présentons trois études de cas portant sur des types d'établissements hôteliers aux stratégies différentes. Ces stratégies sont la réaction à la crise que traverse la filière depuis 2001. Contrairement aux deux premières filières, le tourisme ne bénéficie d'aucune garantie de recette. Il bénéficie cependant des mesures avantageuses des politiques publiques pour le développement de l'Outre-mer.

En Guadeloupe, le développement du tourisme est apparu comme l'une des priorités de la politique des Pouvoirs Publics qui l'ont soutenu par de nombreuses mesures qui remontent aux années 1960. D'importantes infrastructures ont été créées, ce qui a contribué à la progression aussi bien du tourisme hôtelier que du tourisme de croisière.

L'activité touristique a atteint un sommet en 1999/2000 puis a décliné.

Actuellement, l'apport du tourisme se résume en 400 millions de dépenses effectuées par les touristes, 10% du PIB régional et environ 2 000 salariés soit près de 2% du total des emplois salariés.

#### **3.3.1 Trois établissements ou groupes hôteliers**

Le choix de ces établissements ou groupe d'établissements a été dicté par la volonté de comparer des tailles et des stratégies différentes. Ces stratégies sont mises en place pour répondre aux contraintes de l'environnement économique et sauvegarder un bon niveau de rentabilité.

### 3.3.1.1 Le groupe « Leader Hôtels »

#### a) *Un groupe hôtelier régional*

Le groupe Leader Hôtels fait le choix de l'expansion de ses activités et de la diversification de son produit touristique.

Ce groupe, créé en 1986 par Daniel Arnoux et Patrick Vial-Collet, deux hommes d'affaires guadeloupéens, est de moyenne importance. Il gère sept hôtels dans la Caraïbe française, et commercialise en exclusivité trois hôtels, soit un peu plus de 800 chambres, à comparer aux 1 336 hôtels et aux 123 883 chambres (année 2008) du groupe Accor, multinationale française de l'hôtellerie.

TAB.53. LES HÔTELS DU GROUPE « LEADER HÔTELS »

Nom	Localisation
Le Jardin Malanga	Guadeloupe
Hôtel la Toubana	Guadeloupe
Le Tropical Hôtel	Saint-Barthélemy
Le Tom Beach Hôtel	Saint-Barthélemy
La Créole Beach Hôtel & spa	Guadeloupe
Yucca-résidence hôtelière	Guadeloupe
Résidence et hôtel Mahogany	Guadeloupe
Le Golf Marine	Guadeloupe
La Cohoba Hôtel	Marie-Galante
Le Manapany Cottage & Spa	Saint-Barthélemy

L'aire d'expansion du groupe se limite aux îles de la Guadeloupe, y compris Saint-Barthélemy, commune de la Guadeloupe jusqu'en 2006. On peut penser que « Leader Hôtel » est un groupe hôtelier dominant à l'échelle de la Guadeloupe. Mais le groupe a aussi conclu des accords de partenariat avec d'autres groupes, ce qui le pousse à commercialiser d'autres hôtels que les siens.

### ***b) Le choix d'une stratégie d'expansion et de diversification***

Le groupe a mené une stratégie de diversification de la clientèle. Il a mené une politique de commercialisation et de promotion de ses produits à la fois en Europe, aux Etats-Unis, au Canada et en Amérique latine. On peut compter dans sa clientèle pas moins de onze nationalités. Le groupe a mené aussi une politique de diversification de son produit. Ses 10 hôtels sont segmentés en 4 catégories, ce qui permet d'offrir une gamme de produits correspondant chacun à l'attente d'un segment de la clientèle.

Dans la gamme, on trouve : des hôtels de charme ; de loisirs ; de découverte ; de luxe.

Le groupe a choisi de diversifier son offre en menant une stratégie de coopération avec d'autres groupes hôteliers.

Il a lancé en 2008 une marque de représentation : « Tropic Rep International ».

Avec cette marque, il fédère un ensemble d'hôtels, en association avec des partenaires internationaux. Par exemple il commercialise, outre ses propres hôtels, des hôtels situés sur l'île de Saint-Martin, notamment les hôtels Sonesta d'une chaîne américaine. Par cette stratégie, le groupe entre en contact avec une clientèle américaine qui fait défaut en Guadeloupe et en Martinique ; d'où la mise en place dans les hôtels du groupe d'équipements de loisirs et, plus généralement, de distractions « à l'américaine ».

Avec ses implantations à Saint-Martin et à Saint-Barthelémy, c'est dorénavant la clientèle américaine qui est aussi ciblée.

Une autre innovation peut être payante : le groupe intègre dans ses hôtels des équipements en coopération avec des marques prestigieuses, ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel. Par exemple il a décidé d'introduire des spas sous la marque du fabricant de cosmétiques « Payot » dans ses hôtels de Saint-Bartelémy et de Guadeloupe.

Le groupe a investi aussi dans la formation du personnel pour améliorer la qualité du service.

Le groupe Leader Hôtels n'a pas la portée du groupe Accor. Il est cependant intéressant de comparer les deux stratégies. Le groupe Accor, implanté dans les Antilles françaises a adopté une stratégie de retrait depuis quelques années. Ce groupe multinational, puissant financièrement a menacé de se retirer du marché antillais en 2002 à cause d'une insuffisante rentabilité de ses hôtels. La puissance du groupe se mesure par l'importance et la diversité de son parc hôtelier. Le groupe exploite plus de 3 500 hôtels avec 390 000 chambres répartis dans 90 pays. Il cherche lui aussi à opérer sur tous les segments du marché : économique ; luxe, affaires et loisirs. Le groupe en diversifiant ses activités s'est transformé en

conglomérat ; ce qui lui permet de répartir les risques. Il a les moyens financiers d'investir autant dans la rénovation de ses équipements que dans la formation du personnel. Or, ce groupe, en menaçant de se retirer des Antilles, met en lumière des difficultés auxquelles semble résister le groupe Leader Hôtels.

### **3.3.1.2 L'hôtel : la Vieille Tour : le choix du haut de gamme**

#### ***a) Les nombreux changements de propriétaires***

L'Auberge de la « Vieille Tour » est un hôtel quatre étoiles situé dans l'une des villes balnéaires de la Guadeloupe : Le Gosier. L'établissement, géré sous la forme d'une SARL, est de taille moyenne : il emploie 93 salariés de façon permanente et 120 en moyenne dans l'année. C'est en 1959 que la « Vieille Tour » est transformée en hôtel. L'hôtel est racheté en 1977 par un groupe financier local, le groupe Lorette, puis par la chaîne hôtelière Frantel. Celle-ci est elle-même rachetée par la Compagnie des Wagon-lits pour créer Pullman International Hotels en 1987, année d'une première rénovation. En 1989 le passage du cyclone Hugo donnera une nouvelle occasion de réaménager l'hôtel en lui donnant son style «colonial» d'aujourd'hui. En 1991 c'est la reprise de Wagon-lits par le Groupe ACCOR.

Puis en 2007, ACCOR cède l'hôtel à la société STRATOM tout en conservant un contrat de management. Les actionnaires propriétaires de l'hôtel sont actuellement la Banque Des Antilles Françaises (BDAF) qui détient 20% des parts, ACCOR 20% et la majorité des parts à une société française STRATOM. STRATOM est propriétaire d'une société de défiscalisation nommée COMDOM, au niveau de laquelle la BDAF propose de parts en défiscalisation à l'achat.

L'hôtel propose 176 chambres et trois restaurants. Il jouit d'un emplacement unique.

La clientèle est d'ailleurs constituée en grande proportion d'habitues. En effet, 50% des clients reviennent régulièrement, c'est-à-dire une à deux fois par an pour les touristes de loisir et tous les deux à trois mois pour la clientèle d'affaires.

Celle-ci représente par ailleurs 40% de la clientèle de l'hôtel, tandis que le tourisme de loisirs constitue 60% de la demande. 15% des voyages sont organisés par les Tour-opérateurs. La « Vieille Tour » accueille une clientèle composée de 90% de Français venant de l'hexagone.

Ses trois principaux concurrents dans la catégorie « quatre étoiles » sont la Créole Beach (groupe « Leader Hôtels), l'Eden Palm et la Cocoteraie. Le cas de l'hôtel Créole Beach est

cependant particulier puisqu'il n'offre en vérité que 80 chambres de niveau « quatre étoiles », avec 340 chambres de niveau « trois étoiles », ce qui lui permet de proposer des tarifs bien en-dessous du prix de marché. Mais les dirigeants de la « Vieille Tour » ne semblent pas craindre cette concurrence grâce à un rapport qualité/prix qui leur est favorable.

### **b) Le choix du « haut de gamme »**

Ce choix est fait en dépit des contraintes de gestion qu'indiquent les dirigeants.

Le marché sur lequel l'entreprise évolue est plutôt ouvert, mais restreint du fait de l'insularité. Ce marché dépend beaucoup des transports aériens qui imposent leurs conditions. Cependant, ces conditions sont desserrées par l'hôtel qui fait partie d'un groupe dans lequel des « key account managers » démarchent les Tours-opérateurs. Ils sont chargés de mettre en œuvre des opérations de promotion spécifique sous la forme d' « edu-tour ».

L'activité de l'hôtel est également affectée par les effets pervers de certaines mesures prises par les pouvoirs publics. Par exemple, les mesures relatives à la continuité territoriale selon lesquelles les billets d'avion des étudiants sont pris en charge par les collectivités (régionale puis nationale) entraînent une forte hausse des tarifs des compagnies aériennes au cours de certaines périodes de l'année. Autre exemple, les effets pervers de la défiscalisation. Elle a entraîné de façon artificielle, la création d'hôtels éphémères et mal gérés, provoquant une paupérisation de la destination. Enfin, la diminution de la TVA à la faveur de la création de l'octroi de mer qui contrairement à la TVA n'est pas récupéré, renchérit fortement les coûts d'exploitation par rapport à la France hexagonale (de 20 à 25%).

Les salaires représentent 40% de la valeur ajoutée de l'entreprise ; celui-ci pratique l'intéressement du personnel aux résultats.

L'établissement, par son classement, s'adresse à une clientèle aisée, qu'elle doit conserver. Ce qui l'oblige à rechercher l'originalité et la qualité. Il veut développer son activité en y intégrant l'originalité de la culture locale.

Cet impératif rejoint un autre : augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice sans lequel aucun investissement dans la qualité et l'originalité ne peut être fait. L'activité de l'hôtel doit pouvoir également maintenir le niveau d'emploi.

L'hôtel réalise 25% de ses ventes de nuitées sur internet, par l'intermédiaire des tour-opérateurs ou encore par le biais du site web du groupe ACCOR. Il utilise aussi les systèmes de réservation informatique (global distribution system ou GDS) où les tarifs sont différents.

Cet hôtel pratique en tout 35 tarifs différents et utilise le yield management pour commercialiser ses nuitées.

La communication se fait de manière centrale, c'est-à-dire au sein du groupe ACCOR, en particulier lors des foires internationales organisées partout en Europe.

L'hôtel continue d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques: un projet de rénovation de 12 à 13 million d'euros a été lancé. L'investissement se fait également dans la formation du personnel. L'hôtel a un contrat de gestion avec le groupe ACCOR qui nomme les cadres. La formation du personnel est réalisée au sein de l'Académie ACCOR qui propose une formation par an et par employé. Mais les employés de l'hôtel en font davantage. Il n'y a cependant pas beaucoup de recrutement, car le turn-over est faible : les salariés de l'hôtel n'auraient pas la capacité ni l'envie de bouger.

Les dirigeants de l'entreprise sont conscients du fait que les retombées économiques des investissements ne sont visibles que deux à trois ans après l'investissement.

Malgré les difficultés évoquées, l'hôtel a su se créer une clientèle stable. Son ancienneté, sa renommée et les avantages offerts aux clients sont les facteurs qui sont à l'origine de cette clientèle d'habitues, et de personnalités parfois célèbres.

### **3.3.1.3 « La Maison Créole » : une stratégie patrimoniale**

#### ***a) Les atouts d'un établissement hôtelier de petite taille***

La « Maison Créole », hôtel de catégorie trois étoiles est gérée par une SARL, la SAGEDOM (Société d'Analyse de Gestion et d'Exploitation dans les DOM). L'hôtel est, lui aussi, situé dans la ville balnéaire Le Gosier, mais en retrait du groupe d'hôtels placés en front de mer. Il a malgré tout une localisation avantageuse, à proximité à la fois des plages et des principaux centres commerciaux de l'île.

L'hôtel cherche à véhiculer une image originale en procédant à de nouveaux aménagements d'accueil : devanture en pleine refonte ; panneaux de grande taille pour aider au repérage de l'hôtel.

Seize personnes y sont employées pour une capacité de 58 chambres. L'établissement cherche à se différencier par de petits aménagements tels que l'internet filaire offert aux clients ou des chambres pour personnes handicapées. Ses principaux clients sont des hommes d'affaires qui apprécient le calme dû notamment à l'absence d'animations musicales.

Ce positionnement a eu pour conséquence heureuse que cet établissement a moins subi la crise touristique de 1999. La reconversion en hôtel d'affaires est récente puisqu'elle date de cette époque. Néanmoins, en 2007, l'hôtel a renoué avec la clientèle vacancière en passant des accords avec deux Tour- opérateurs. Globalement, l'hôtel a réussi à fidéliser sa clientèle.

#### ***b) Les contraintes du marché et de la gestion***

La « Maison Créole » subit la forte concurrence qui caractérise le secteur hôtelier. Pour ses dirigeants, celle-ci vient aussi bien des établissements situés sur le territoire que de ceux de la région caraïbe, voire méditerranéenne (Saint-Domingue, Cuba, Maroc, Tunisie). Localement cette concurrence est facilitée par l'absence de réelles entraves à l'entrée sur ce marché de l'hôtellerie- restauration. Seuls des « freins psychologiques » (pressions exercées sur les porteurs de projet) et la frilosité des banques constituent les plus solides barrières à l'entrée sur le marché. Les dirigeants de l'établissement mettent en avant les difficiles relations de travail et le climat social tendu qui peuvent nuire à l'activité touristique en Guadeloupe. Mais leur établissement ne semble pas souffrir d'un déficit de relation social, situation probablement due à sa petite taille.

La politique salariale de l'entreprise et les conditions de travail sont présentées comme étant avantageuses pour le personnel. Par exemple, la durée du travail est de 35 heures effectives contre 39 heures en France métropolitaine. Le nombre de jours de congé est également plus élevé.

Les salaires payés sont tous supérieurs à 20 000 euros par an, donc au SMIC, mais l'entreprise ne pratique pas l'intéressement aux résultats.

Par contre la productivité du travail est plus faible qu'en France métropolitaine. Par exemple, au Carlton, à Nice, une femme de ménage fait 18 chambres par jour, contre 12 en Guadeloupe.

#### ***c) Les choix stratégiques et les résultats de l'entreprise***

L'entreprise « La Maison Créole » ne cherche pas à développer des stratégies spectaculaires qui exigeraient des moyens financiers importants, donc une importante capacité



d'autofinancement. Elle pratique des actes de gestion simples qui lui permettent de réaliser quelques économies tout en maîtrisant ses financements. Ainsi, elle s'efforce de pratiquer la gestion la plus rigoureuse possible pour traverser la période de crise durable que connaît le tourisme en Guadeloupe.

Sa priorité absolue est le maintien de son équilibre financier en essayant de surmonter toutes les difficultés afin d'assurer la transmission d'une entreprise viable. Elle s'applique par ailleurs à cibler une clientèle pour ensuite la fidéliser. L'hôtel veut également donner l'image d'une entreprise dynamique puisqu'il a entrepris la construction d'un site internet multilingue, sur lequel il sera bientôt possible de faire des réservations en ligne. L'hôtel possède en outre un cardex sur l'informatique de gestion.

Les tarifs de l'hôtel sont fixés en tenant compte d'abord des coûts de l'entreprise puis des tarifs de la concurrence. L'établissement supporte annuellement environ 100 000 euros de charges qui intègrent une part beaucoup plus importante de coûts variables, notamment de charges salariales (environ 52% du total des coûts).

L'hôtel pratique une segmentation des prix et propose des tarifs de groupes, des tarifs saisonniers et des tarifs résident.

Cette entreprise continue d'investir pour maintenir son niveau d'accueil et apporter quelques améliorations. Le montant de ses investissements a été de 2,5 millions d'euros pour l'année 2007/2008.

Une attention particulière est apportée à la sécurité et à la formation du personnel. Une nette amélioration de l'accueil de la clientèle a d'ailleurs été observée.

Les investissements effectués ont eu des retombées positives car l'hôtel a pu relever ses prix sans subir une baisse de la clientèle alors que celle-ci a diminué de 30% sur l'île. Son taux moyen de remplissage a été de 52% en 2008.

Les résultats de l'entreprise se sont améliorés, mais restent très moyens. En 2008, le chiffre d'affaires a augmenté malgré les difficultés actuelles dans l'hôtellerie. Il est passé de 85 000 euros en 2007 à 90 000 euros pour la partie hôtellerie.

L'hôtel réalise un bénéfice de 10% contre 35% pour un établissement similaire en métropole alors que l'hôtel ne paye pas de loyer. Le paiement d'un loyer, au cours actuel, entraînerait des résultats déficitaires. L'entreprise ne paie pas non plus d'impôts, compte tenu de sa nature juridique.

### 3.3.2 Une filière à forte capacité motrice

L'activité touristique, représentée par la branche « hôtels-restaurants », est celle qui fait intervenir localement le plus grand nombre d'activités, selon le TEI 2000, même si les données de ce TEI doivent être utilisées avec précaution.

Elle est en effet capable d'impulser l'activité agricole, celle des industries, du BTP, des services, des transports, notamment.

Par sa nature, c'est elle aussi qui a le moins recours à des intrants de l'extérieur.

FIGURE 7. ORGANISATION DE LA FILIÈRE TOURISME

ETAPES	AGENTS			
FOURNISSEURS	TOURS OPERATEURS ET AGENCES DE VOYAGES	COMPAGNIES AERIENNES	AGRICULTEURS ET I.A.A.	AUTRES INDUSTRIES
PRODUCTION/ DISTRIBUTION	HOTELS ET RESTAURANTS	GITES ET RESIDENCES HOTELIERES	PRODUCTEURS D'ACTIVITE DE LOISIRS	COMPAGNIES MARITIMES
CONSOMMATION	TOURISTES ET RESIDENTS			

Par exemple, la filière peut inclure les entreprises de l'agroalimentaire avec lesquelles les hôtels- restaurants ont de fortes relations commerciales.

Les hôtels et restaurants qui concernent le tourisme de séjour représentent un débouché important pour la production locale qui fournit des produits frais des laitages et des boissons. Le tourisme de croisière amène les navires de passage à compléter ou à constituer leurs stocks de provisions. Cet approvisionnement concerne particulièrement la croisière basée. La filière intègre également les agences de voyage et les transporteurs.

Le caractère insulaire rend le tourisme des régions françaises d’Outre-mer largement dépendant de ces agences, tours opérateurs et des transporteurs aériens. Ils représentent en amont un secteur indispensable au bon fonctionnement de la filière. Les tours opérateurs sont une modalité d’intermédiation qui s’est développée au détriment des agences de voyage traditionnelles. Ils interviennent en amont du service touristique en achetant des séjours revendus ensuite à leurs clients. Ils négocient des forfaits avec les transporteurs et avec les hôtels selon deux méthodes : l’allotement ou l’achat ferme. Par l’allotement, le tour opérateur loue des places sur un vol aérien régulier avec une possibilité de rétrocession des places invendues, sous certaines conditions. L’achat ferme des places plusieurs mois à l’avance est l’autre méthode utilisée.

Il s’ensuit que l’hôtellerie de tourisme est soumise à deux contraintes fortes qui agissent sur la demande. Elle est confrontée à l’important pouvoir de négociation des tours opérateurs qui présentent une offre regroupée. La contrainte porte à la fois sur les conditions de séjours et sur les tarifs. Les technologies de l’information et de la communication permettent de lever partiellement cette contrainte. En effet, cette première contrainte admet deux limites ; d’abord le recours aux tours opérateurs est relativement peu élevé pour la clientèle touristique qui fréquente la Guadeloupe. Ensuite, l’utilisation de l’internet pour faire des réservations directement progresse.

La deuxième contrainte, plus difficile à lever, est celle du transport aérien. Les tours opérateurs ne peuvent pas pratiquer l’allotement pendant une certaine période de l’année auprès du principal transporteur aérien pour les Antilles françaises : Air France. L’achat ferme présente plus de risques pour les tours opérateurs, ce qui est un facteur limitant leur activité. Pour les Antilles françaises, les principaux tours opérateurs se situent en France hexagonale.

Le transport maritime international a encore un rôle significatif, mais dans le tourisme de croisière. Tout important qu’il soit, cette forme de tourisme a des retombées économiques plus faibles que le tourisme de séjour.

Le transport maritime local joue un rôle important en Guadeloupe, région archipel. Les services de transports routiers, qu’il s’agisse des transports en commun ou des transports privés, par exemple les taxis, participent dans une proportion non négligeable au fonctionnement de la filière tourisme.

### **3.3.3 La dégradation des conditions de l'offre de produits touristiques**

#### **3.3.3.1 Fermetures d'établissements hôteliers et transformation de l'offre**

La filière tourisme comprend aussi bien les hôtels que les restaurants, les entreprises de transport, les entreprises d'activités récréatives, culturelles, sportives. Ces entreprises étaient près de 5 000 en Guadeloupe et ses îles du Nord en 2004 (INSEE) Dans ce nombre, il faut compter 4 000 hôtels et restaurants et près de 900 entreprises d'activités récréatives, culturelles et sportives. Le parc hôtelier de la Guadeloupe n'avait cessé de s'accroître depuis les années 1980 jusqu'en 2000. Depuis cette année, un infléchissement a été observé. La fermeture d'anciens établissements l'emporte sur l'ouverture de nouveaux. L'offre d'hébergement reste encore à un bon niveau malgré les fermetures d'hôtels observées.

Le produit touristique va bien au-delà de l'hébergement proposé par les hôtels, les résidences hôtelières et les gîtes. Il s'agit aussi des activités de loisirs telle la plaisance, de pleine nature ou d'activités culturelles tels les concerts, les spectacles, les manifestations carnavalesques.

La composition de l'offre peut être analysée à partir des résultats d'une enquête IPSOS de 2007. L'enquête porte sur un échantillon d'établissements de l'hôtellerie- restauration, mais ses résultats peuvent être extrapolés à l'ensemble du secteur. On peut ainsi connaître la taille des établissements hôteliers, leur niveau de concentration et leur nature. Les entreprises qui constituent la filière tourisme dans les îles de la Caraïbe sont généralement de petite taille. C'est le cas en Guadeloupe et en Martinique. Dans le secteur de l'hôtellerie en particulier. Sur les 67 hôtels de l'enquête IPSOS de 2005-2006, 64,2% ont moins de dix salariés permanents et seulement 3% en ont plus de 100.

TAB.54. NOMBRE DE SALARIÉS PERMANENTS EN 2005

	Nombre de réponses	%
Non réponse	7	10,4
Plus de 100	2	3
50 à 100	2	3
20 à 49	4	6
10 à 19	9	13,4
Moins de 10	43	64,2
Total	67	100

*Enquête IPSOS, Les cahiers de l'observatoire n°2 p.19*

Si on considère le critère des effectifs, on constate qu'il y a un grand nombre de très petits établissements. Ils représentent les deux tiers des réponses données aux enquêteurs alors que les établissements les plus grands (100 salariés permanents et plus) ne représentent que 3% du total.

La taille peut se mesurer aussi en termes de chiffre d'affaires.

TAB.55. CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2005

	Nombre de réponses	%
Non réponses	47	70,1
Moins de 100 K €	9	13,4
100 à 1 000 K €	8	11,9
Plus de 1 000 K €	3	4,5
Total	67	100

*Enquête IPSOS, Les cahiers de l'observatoire n°2 p.19*

Le grand nombre de non réponses affaiblit la portée de l'enquête IPSOS, mais le nombre d'hôtels ayant un chiffre d'affaires de plus 1 000 K € est compatible avec le nombre d'hôtels employant plus de 100 salariés permanents .

TAB.56. NOMBRE DE CHAMBRES OU SUITES (SANS KITCHENETTE)

	Nombre de non réponse	%
Non réponse	16	23,9
Moins de 30	40	59,7
De 30 à 60	4	6
De 60 à 90	2	3
De 90 à 120	1	1,5
De 120 à 150	1	1,5
Plus de 150	3	4,5
Total	67	100

*Enquête IPSOS, Les cahiers de l'observatoire n°2 p.19*

Autre critère permettant de mesurer la taille : le nombre de chambres.

TAB.57. CAPACITÉ D'HÉBERGEMENT DES HÔTELS EN 1998 ET 2005

	1998	2007
Nombre d'hôtels	88	78
Nombre de chambres	4 772	4 654
Moyenne	54.22	59.66

*Source : Rapport d'activité 1998, Office du tourisme de la Guadeloupe ; insee, DRT, rapport iédom 2007 p.154*

Les moins de 30 chambres sont largement majoritaires et les hôtels de plus de 150 chambres sont faiblement représentés (4,5%).

L'offre d'hébergement en hôtel reste très concentrée sur une partie du territoire, le sud et l'est de la Grande -Terre. Les hôtels et leurs équipements, vieillissent plus vite qu'en Métropole, en partie pour des raisons climatiques, et souffrent d'un manque de réhabilitation ; d'où leur aspect vétuste. Ils sont peu personnalisés et mal intégrés dans le paysage. Le parc offre un produit touristique qui n'a pas suivi l'évolution de la demande

Le coût de la restauration est élevé à cause d'un coût d'exploitation « nourriture et boisson » supérieur de 20 à 40% à celui de la métropole.

L'effectif moyen par chambre est le double de celui de la métropole. Mais le personnel, dont la moyenne d'âge est élevée, manque de formation ou dispose d'une formation inadaptée. L'hôtellerie guadeloupéenne souffre d'une image de marque dégradée à cause d'une réputation de mauvais accueil. Contrairement aux îles du nord (Saint-Martin et Saint-

Barthélemy) on trouve en Guadeloupe une majorité d'hôtels « moyen de gamme ». L'offre du « haut de gamme » (quatre étoiles et quatre étoile de luxe) est faiblement représentée. Le coût d'exploitation reste relativement élevé, malgré les avantages fiscaux et sociaux apportés par différentes mesures gouvernementales. Les charges salariales représentent une part importante de coût d'exploitation (45%).

En définitive, le rapport qualité/prix est jugé insuffisant.

### 3.3.3.2 Produits de substitution et concurrence

Le produit de substitution à l'hébergement en hôtel (mais pas au produit touristique lui-même) existe de façon très concurrentielle en Guadeloupe et en Martinique. D'après l'enquête IPSOS 2005-2006, l'hôtellerie, certes majoritaire, ne représente cependant que 35% de l'hébergement contre 15% pour les appartements ou villas loués et 9% pour les gîtes ruraux. L'enquête flux touristique 2006 de l'INSEE indique les chiffres suivants : 45% pour l'hébergement en hôtel, 14% en location et 11% en Gîtes ruraux.

On peut considérer que les structures non- hôtelières représentent une concurrence non négligeable pour les hôtels, principaux pourvoyeurs d'emplois du secteur.

TAB.58. ÉVOLUTION DU PARC DES GÎTES DE FRANCE (HORS DÉPENDANCE)

	2004	2005	2006
Quatre épis	2	9	9
Trois épis	143	138	143
Deux épis	163	162	156
Un épi	18	17	11
Total	326	326	319

*Source : Relais Guadeloupe Gîte de France*

Même si les hôtels continuent de représenter le principal mode d'hébergement pour les touristes, ils sont très concurrencés par ces autres modes que sont, les résidences de tourisme, les meublés et les gîtes ruraux. Leur nombre ne progresse plus mais ils constituent une alternative importante à l'hébergement hôtelier.

Par ailleurs, on peut évoquer à la fois l'existence d'un produit de substitution et l'intensité de la concurrence intra-sectorielle à l'échelle des territoires de la Caraïbe. Les pouvoirs publics en République dominicaine ont fait du tourisme l'axe majeur du développement économique.

Le tourisme représente actuellement pour ce pays la première source de devises avant le sucre, source traditionnelle de revenus. Il s'y est développé un tourisme de masse avec des prix bas et une offre diversifiée. La République Dominicaine continue son offensive dans le secteur du tourisme en programmant une réorientation vers un tourisme « haut de gamme » pour les années à venir. La clientèle touristique, à l'origine principalement américaine, devient de plus en plus française. En 2004, la République Dominicaine a accueilli 2 870 000 touristes, dont 300 000 Français.

Cuba est une autre destination de la Caraïbe qui concurrence les destinations des îles françaises pour les mêmes raisons qu'en République Dominicaine. L'île a reçu en 2005 2 319 334 visiteurs, nombre en augmentation de 13.2% par rapport à 2004.

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle est forte compte tenu de la multiplicité de l'offre, comparée à une demande plus volatile.

A causes de ces conditions, les entreprises de la filière tourisme peinent à obtenir des résultats performants. Ces conditions vont aussi déterminer le comportement de ces entreprises dont le degré d'efficacité pourrait affecter le résultat final.

À l'équipement hôtelier, on ajoute les équipements nécessaires à un tourisme de croisière et de plaisance. Il s'agit des infrastructures portuaires et aéroportuaires. Par exemple le nouvel aéroport mis en service en 1996 a permis d'accueillir en plus grand nombre les touristes qui vont ensuite rejoindre le port de Pointe-à-Pitre, port base pour des navires de croisière.

Les activités de plaisance, associées au tourisme, se sont largement développées à partir de 1986, grâce à la loi Pons. Le tourisme de plaisance a bénéficié de la constitution d'une flotte de 239 bateaux de location et de la construction de trois marinas de taille variable : en Grande-Terre 1 000 places à Bas-du-Fort (Pointe-à-Pitre/Le Gosier) et 170 places à Saint-François ; 300 places à Rivière-Sens en Basse-Terre (Le tourisme dans l'OM français, 2003). La création de marinas et d'une flotte de bateaux de plaisance permet de louer ces bateaux et d'accueillir des touristes plaisanciers. Les petites Antilles sont idéalement situées, pour développer ce type d'activités. La Guadeloupe bénéficie en plus de sa situation au milieu de l'arc antillais et de sa qualité d'archipel qui lui permet d'avoir un bassin maritime. Mais ces deux types d'activité touristique ont considérablement diminué depuis la fin des années 1990. Si la Guadeloupe a bénéficié de la publicité apportée par la course transatlantique, la Route du rhum et d'une prime à la nouveauté pendant de nombreuses années, elle est de plus en plus



handicapée par une concurrence plus nombreuse et par le vieillissement de ses équipements portuaires.

Après avoir connu une forte progression entre 1986 et 1996, la croisière de transit a diminué de 95% entre 1996 et 2005, passant de 280 000 passagers à 12 340. En 2006-2007, il y a eu 84 762 passagers. Une remontée s'est effectuée en 2007-2008 avec 110 000 croisiéristes. Les projections pour 2009 étaient de 157 762. Les compagnies de croisière basées principalement dans les grands ports de la Caraïbe ont réduit la durée de leurs séjours de 10 jours à une semaine, ce qui a nui aux ports situés dans les Antilles françaises au profit des autres ports de la Caraïbe. La croisière basée a, elle aussi diminué sensiblement, même si cette baisse est moindre que celle de la croisière de transit. (iédom 2007) Qu'elle soit basée ou de transit, la croisière a des retombées appréciables sur l'économie locale, même si elles sont plus faibles que les autres types d'activité touristiques.

Le produit touristique se compose aussi des activités de pleine nature : randonnées pédestres ; plongée ; sports nautiques. La diversité des paysages, la permanence des conditions climatiques, la qualité des sites naturels contribuent à la qualité de ce type de produit.

### **3.3.3.3 Les « conditions syndicales »**

L'analyse de l'offre suppose que l'on s'intéresse aux conditions syndicales qui ont une incidence particulière sur les activités de la filière. Comme dans d'autres secteurs d'activité en Guadeloupe, la pression syndicale est forte dans les secteurs du tourisme, particulièrement dans l'hôtellerie. Du point de vue patronal, cette pression syndicale pèse à la fois sur les coûts salariaux et sur l'image du produit touristique donnée à l'extérieur. Dans l'hôtellerie, les relations de travail sont souvent des relations de force entre employeurs et personnel, par l'intermédiaires des syndicats. Le personnel peut avoir une grande influence grâce à son niveau d'organisation ou la rareté de sa qualification. C'est son niveau d'organisation qui donne son pouvoir de négociation à la main-d'œuvre de l'hôtellerie guadeloupéenne, notamment dans la grande hôtellerie. Celle-ci subit constamment une pression syndicale qui l'oblige à maintenir ou à améliorer le niveau des rémunérations. En Guadeloupe, la part du salaire brut qui représentait 62% de la valeur ajoutée des hôtels et restaurants, en représentait 63% en 2005 ; Cette même année, elle en représentait 71% pour la Martinique

#### **3.3.3.4 La politique de soutien des pouvoirs publics**

Le tourisme a largement bénéficié des mesures de soutien des pouvoirs publics. Elles concernent aussi bien les avantages fiscaux que l'abaissement du coût du travail. Il s'agit, notamment, des différentes lois de défiscalisation qui ont été votées en 1986 (loi PONS), en 2001 (loi PAUL) et en 2003 (loi GIRARDIN). L'abaissement du coût du travail intervient avec la loi d'orientation pour l'Outre-mer qui permet l'exonération de charges sociales patronales. Ces avantages sont toutefois nuancés par certains hôteliers.

Au niveau de l'Union Européenne, le Document unique de programmation (DOCUP) prévoit pour la Guadeloupe une aide au tourisme de 105 millions d'euros au cours de la période 2000-2006. Il s'agit de financer des mesures de promotion du tourisme, de renforcement des capacités d'accueil, de développement des stations et des produits touristiques nouveaux et de rééquilibrage des pôles touristiques (rapport iédom 2003 p.97).

La Région elle aussi s'est engagée dans des actions de développement du tourisme. En 2005, le schéma régional de développement économique (SRDE) a défini un certain nombre de mesure en concertation avec tous les acteurs de la filière tourisme. En décembre 2003 a été créé le Comité du tourisme des îles de Guadeloupe pour promouvoir la destination Guadeloupe. Ce Comité, doté d'un budget de 30 millions d'euros sur trois ans, a déjà reçu en 2005 et 2006 des subventions dont l'essentiel devaient être consacré à des actions de communication et de promotion commerciale.

Pour améliorer l'offre, les professionnels du tourisme se sont organisés. Par exemple en 2003 a été créée l'Association des Professionnels de l'Hébergement et du Tourisme en vue de faire des propositions de développement du tourisme. 20 établissements hôteliers ont adopté une charte qualité pour offrir à leur clientèle des prestations correspondant à leur attente.

Pour conclure, l'offre touristique a été fortement encouragée par un environnement institutionnel favorable.

### **3.3.4 Une demande saisonnière, en baisse sur le long terme**

L'évolution de la demande touristique a suivi celle de l'offre. Le nombre de touristes de toute catégorie arrivant en Guadeloupe a beaucoup augmenté jusqu'en 1996 avant de diminuer. La baisse la plus préjudiciable est celle qui concerne le tourisme de séjour, compte tenu de l'impact économique plus important de ce type de tourisme. L'analyse de la demande va porter sur les conditions de commercialisation, les caractéristiques de la demande et sa sensibilité au prix, et également sur sa périodicité et sa croissance.

D'abord cette demande est constituée dans sa très grande majorité par une clientèle française de la métropole. D'après l'étude réalisée par le cabinet IPSOS en 2005/2006, 70% des touristes provenaient de la France hexagonale et 14% des autres départements d'Outre-mer. 7% provenaient des autres pays d'Europe et 5% du Canada. La clientèle américaine est très faiblement représentée (2%) alors que cette clientèle, non seulement représente une part importante du marché mondial, mais se trouve aussi à proximité des îles de la Caraïbe. La saisonnalité de la demande est une autre de ses caractéristiques. Il existe une haute saison qui commence au mois de décembre et qui correspond à la période hivernale dans l'hémisphère Nord. Pourtant le climat des îles de la Caraïbe permet d'accueillir des touristes toute l'année. Les touristes qui viennent en Guadeloupe préfèrent les formules souples au forfait. Ceux qui achètent séparément le billet d'avion et la prestation d'hébergement représentent 64% de la clientèle touristique. Les autres choisissent en majorité le forfait transport + hébergement + demi-pension. À cet égard, les Tours opérateurs ont un rôle toujours actif, mais en recul dans la vente des destinations touristiques « 25% des touristes réservent leur séjour par l'intermédiaire d'internet » (Président du Groupement des hôteliers de la Guadeloupe). L'hôtellerie est le type d'hébergement choisi en majorité (35%); mais il est largement concurrencé par les autres types d'hébergement.

Les touristes qui viennent en Guadeloupe ont des profils différents; d'où la diversité des attentes. L'enquête IPSOS en a distingué cinq. Mais parmi les plus importants facteurs d'attraction, tous profils confondus, il y a en premier lieu la nature et les paysages; puis sur le même plan, l'hôtellerie, l'écologie et l'environnement, l'accueil, les infrastructures, l'accessibilité et la distance, les loisirs.

Enfin, la clientèle touristique de la Guadeloupe a une capacité relative à négocier des prix plus favorables par l'intermédiaire des tours opérateurs, mais le recours à cette forme d'acteurs devient moins fréquent. L'enquête IPSOS laisse apparaître un faible recours aux tour- opérateurs pour la commercialisation de leur produit. Or un usage plus important à ce mode de commercialisation signifierait l'existence d'un monopsonne qui amplifierait la capacité à négocier.

### 3.3.5 Marché, coûts et prix

L'évolution du niveau de concentration dans ce secteur peut être mesurée en comparant les données de 1998 et de 2007.

Entre 1998 et 2007, le nombre d'hôtels a certes diminué, mais moins vite que le nombre de chambres ; ce qui entraîne l'augmentation automatique du nombre moyen de chambres par hôtel, indice d'une élévation du niveau de concentration.

Le niveau de concentration de l'hôtellerie guadeloupéenne reste cependant limité. Les faibles barrières à l'entrée et à la sortie expliquent cette faiblesse. Même si l'ouverture d'un hôtel implique la mobilisation de capitaux importants, compte tenu de l'importance des capitaux fixes, les aides financières apportées par les pouvoirs publics permettent de réduire ces contraintes.

TAB.59. ÉVOLUTION DE LA CAPACITÉ HÔTELIÈRE DE LA GUADELOUPE  
(SANS SAINT-BARTHÉLEMY ET SAINT-MARTIN)

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2007
Nombre d'hôtels	40	48	50	92	80	79	78
Nombre de chambres	2 488	2469	2 664	4 501	4 759	4 180	4 654

Source CTIG

L'existence, en outre, d'un nombre élevé de structures d'hébergement, différentes des hôtels, crée les conditions d'un marché concurrentiel. Toutefois il s'agit d'une concurrence imparfaite car les moyens de différenciation existent.

Dans la structure des coûts, les charges salariales représentent une part importante malgré les politiques publiques « *En Europe la masse salariale représente 32% des coûts, les charges fixes 33% et la marge nécessaire à l'entretien et au renouvellement des équipements, 35%. En Guadeloupe, les salaires représentent 52% et les charges fixes, 48% des coûts* » (Président du

*groupement des hôteliers de la Guadeloupe*). L'amortissement du capital peut également représenter une charge fixe considérable selon le type d'établissement.

C'est en fonction de ces données que les établissements de tourisme doivent fixer leurs tarifs. Mais l'intensité de la concurrence limite les marges de manœuvre en matière de politique des prix.

### **3.3.6 Comportements et performances des acteurs du tourisme**

#### **3.3.6.1 L'évolution des comportements**

Dans un environnement qui évolue, les entreprises liées au tourisme doivent être capables d'adapter leur comportement en matière de politique des prix; de production, d'innovation, notamment.

Les prix pratiqués sont fixés théoriquement en fonction du coût de production et de la gamme du produit vendu. Les coûts de production des entreprises locales étant généralement plus élevés que ceux de l'extérieur, il s'ensuit des prix de ventes également plus élevés pour une même gamme de produit. Selon l'enquête IPSOS de 2005-2006, les prix moyens de haute saison sont inférieurs à 50 € pour 15% des hôtels ; situés entre 50 et 130 € pour 46% d'entre eux et supérieurs à 130 € pour 12% d'entre eux.

Mais les difficultés à la fois structurelles et conjoncturelles de la filière les ont amenés à pratiquer de plus en plus des prix promotionnels. Ces promotions s'adressent particulièrement à la clientèle locale, les résidents, en période de moyenne ou de basse saison. Par exemple, la même enquête de l'IPSOS indique des prix de basse saison inférieurs à 50 € pour 16,4% des hôtels ; des prix supérieurs à 130 € pour 7,5% des hôtels. D'une façon générale les hôtels pratiquent une forte concurrence par les prix, ce qui ne contribue pas à faire progresser le niveau de rentabilité de la filière.

Seuls les hôtels de haut de gamme et liés à des groupes hôteliers multinationaux maintiennent leur niveau de prix élevé. Cependant ces groupes ont tendance à réduire leurs investissements, voire à se désengager de l'activité hôtelière locale pour les redéployer dans d'autres activités.

Les hôtels Le Méridien de la Guadeloupe et de la Martinique ont été cédés à d'autres promoteurs. En 2002, le groupe Accor, groupe multinational qui est aussi le premier groupe hôtelier français, a lui aussi décidé de se retirer des deux Régions. Le motif principal invoqué par ses dirigeants est l'impossibilité de rentabiliser, aux Antilles françaises, un investissement dans l'hôtellerie et le tourisme, quelles que soient les mesures d'aide apportées par l'État.

Le groupe Accor fonde sa stratégie de développement sur l'intégration par une culture d'entreprise commune. Cette culture met en avant cinq valeurs fondamentales : la confiance, la responsabilité, le professionnalisme, la transparence et l'innovation. De toute évidence cette culture Accor n'a pu être transmise dans les établissements exploités en Guadeloupe et en Martinique. Plus généralement le secteur hôtelier a faiblement innové au cours des dernières décennies et n'a guère investi dans le renouvellement des équipements.

Mais certains groupes hôteliers ont aussi développé une stratégie de large communication et de labellisation. La démarche qualité ne s'est pas limitée aux seuls hôtels dépendant d'une chaîne. Les organisations professionnelles ont mis cet objectif qualité au centre d'une stratégie globale de re-dynamisation de la filière tourisme. Cette stratégie qui permet le maintien d'un flux régulier et diversifié de clients peut donner de bons résultats. L'internet est devenu un outil de communication très efficace qui complète ou qui remplace les modes de commercialisation traditionnels tels que les tour-opérateurs. En 2006, sur 67 établissements interrogés, 51, soit 76% avaient un site internet. 33% de la clientèle de ces établissements ont été contactés grâce à un site internet. Cette stratégie est menée en collaboration avec les pouvoirs publics. L'essentiel des financements destinés à la promotion du tourisme des régions d'Outre-mer est fourni par l'Union Européenne, l'Etat ou encore Les Régions.

### **3.3.6.2 Les performances en baisse depuis une dizaine d'années**

Pour les entreprises hôtelières, les performances seront mesurées dans le domaine de la production, de la rentabilité et de l'emploi.

L'évolution de la production peut être appréhendée par le nombre de nuitée à l'hôtel, le taux de remplissage, la durée moyenne de séjour et le chiffre d'affaires. Ces données concernent les hôtels homologués. Depuis 1998, tous les indicateurs d'activité de l'hôtellerie sont en baisse.

TAB.60. CONTRIBUTION DE L'HÔTELLERIE À LA VALEUR AJOUTÉE ET À L'EMPLOI

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
% VA hôtellerie/VAT		5	5.3	4.4	4	3.5	3.9	3.7	3.13	
% emploi hôtellerie/ES		8.12	8.77	6.5	6.8	6.6	7	7.11	6.39	6.5

Source : Enquêtes annuelles des entreprises, INSEE

La situation des entreprises de la branche hôtellerie-restaurant, représentative de la filière tourisme, s'est nettement dégradée sur une dizaine d'années, depuis 1999. Cette dégradation concerne d'abord la clientèle des hôtels -restaurants. On peut estimer à 6% la baisse de la fréquentation hôtelière pour l'archipel guadeloupéen (sans Saint-barthélemy et Saint Martin), entre 1998 et 2006. Le nombre de nuitées dans les hôtels suit la même évolution. La baisse est encore bien plus forte pour le taux d'occupation des chambres d'hôtels (-14% entre 2000 et 2007) et pour la durée moyenne de séjour (-21%). C'est logiquement que le chiffre d'affaires et le taux de rentabilité des hôtels restaurants baissent eux aussi. La branche passe d'un taux de rentabilité modeste, mais positifs en 1999 à un taux négatif en 2006.

L'affaiblissement de la branche hôtels restaurants est mesuré également par leur part dans la valeur ajoutée et dans l'emploi. La branche qui représentait 5% de la valeur ajoutée de l'ensemble des branches en 1999, n'en représentait plus que 3.13% en 2006, soit une baisse de 37%. Elle représentait en 1999, 8% des effectifs salariés en 1999 et 6.5% en 2007. La baisse a été de 20%.

TAB.61. CHIFFRE D'AFFAIRES, VALEUR AJOUTÉE ET INVESTISSEMENT  
DANS L'HÔTELLERIE ET LA RESTAURATION EN 2003

	Montant (milliers)	Evolution 2001- 2003	Evolution tous secteurs
Chiffre d'affaires	294 682	+7%	+24%
Valeur ajoutée HT	106 179	-3%	+24%
Investissement	22 622	-3.4%	+13%

Source : FICUS, 2001, 2002, 2003, INSEE

L'année 2001 marque le début du recul du secteur hôtellerie- restauration. Le chiffre d'affaires du secteur a, certes, augmenté entre 2001 et 2003, mais beaucoup moins que pour l'ensemble des secteurs économiques. La valeur ajoutée a diminué alors qu'elle augmentait

dans l'ensemble de 24%. Enfin les investissements eux aussi ont diminué. Ces données prouvent que le secteur hôtellerie -restauration ne subit pas les effets d'une mauvaise conjoncture économique, mais souffre de difficultés particulières.

TAB.62. RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET EMPLOIS TOURISTIQUES  
PAR SECTEUR AU 31-12-2005

	Nombre d'entreprises	Effectif salarié moyen	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée
Hôtels et restaurants	112	3 304	243 776	109 495
Activités récréatives culturelles et sportives	10	—	—	—
Agences de voyage	13	216	45 626	10 094
Transport aérien	2	-	-	-

*Source : INSEE ; Enquête annuelle d'entreprise 2005*

Malgré le recul observé, le secteur touristique continue de représenter, en 2005, une fraction importante de l'économie de la Région Guadeloupe. La seule branche « Hôtels et restaurants » emploie plus d 3000 salariés et contribue encore pour une part importante à la valeur ajoutée de la filière tourisme. Il faut ajouter à ces chiffres ceux du transport maritime qui vit en grande partie de l'activité touristique.

Toutefois au cours de la période, les fluctuations des résultats obtenus indiquent les efforts faits par les groupes hôteliers et les pouvoirs publics pour infléchir la tendance à la baisse. Les pouvoirs publics, notamment le Conseil Régional par l'intermédiaire du Comité du tourisme, interviennent par des campagnes de promotion de la destination Guadeloupe. Les groupes hôteliers interviennent, chacun pour son propre compte, par des campagnes de promotion, par des accords avec les tours opérateurs, par l'utilisation de l'internet, par la recherche d'une amélioration de leur produit. Ces efforts ont permis d'améliorer les résultats entre 2003 et 2004, puis entre 2006 et 2007. Mais ces améliorations sont faibles et ne permettent pas de retrouver les niveaux de performance de la fin des années 1990.

La filière tourisme reste donc fragile, fragilité qui a plusieurs origines. D'abord le produit touristique fait partie d'un marché mondial fortement concurrentiel, même s'il s'agit d'une concurrence oligopolistique. Chaque territoire constitue un segment du marché mondial ; il peut alors souffrir d'une désaffection de la demande qui se porte alors sur un autre segment.

Sur le marché local, l'offre est elle aussi très concurrentielle, compte tenu de la faiblesse des barrières à l'entrée. Malgré l'affaiblissement de la demande, de nouvelles structures hôtelières



peuvent apparaître et maintenir l'offre à un niveau trop élevé pour la demande. La recherche de la compétitivité-prix pousse les groupes hôteliers à baisser leurs tarifs. Cette baisse des tarifs affecte inévitablement leurs comptes de résultats parce qu'elle n'est pas accompagnée d'une hausse significative de la fréquentation hôtelière.

Une autre explication vient de la trop grande faiblesse des investissements et de la différenciation des produits. La faiblesse de l'investissement a entraîné un vieillissement des équipements hôteliers. La faible différenciation du produit entraîne une plus grande vulnérabilité à la concurrence extérieure. Dans l'ensemble, les groupes hôteliers n'ont pas adopté de stratégie suffisamment offensive. Malgré les dispositifs gouvernementaux destinés à diminuer le coût salarial, il est difficile de concurrencer par les prix les autres destinations de la Caraïbe. Les groupes hôteliers devraient alors s'engager résolument dans une compétitivité- produit ; ce qu'ils n'ont fait que tardivement et mollement. Cette recherche exige un apaisement des relations de travail. Impliquer le personnel dans toute stratégie de recherche de la qualité est une des conditions du succès.

Un constat a été fait : les filières exportatrices étudiées et exposées à la pression concurrentielle externe sont en difficulté. Ces filières les activités traditionnelles des économies insulaires de l'Outre-mer français ; celles qui génèrent encore une partie importante de l'activité économique directement ou indirectement. A l'origine de ces difficultés nous retrouvons plusieurs facteurs communs : le niveau élevé des coûts de production comparé aux recettes obtenues sur les marchés extérieurs ; la faible réactivité des acteurs économiques qui ont tardé à mettre en place des stratégies adaptées ; la trop lente amélioration de l'offre face à la transformation de la demande ; la transformation d'un environnement économique devenu plus libéral.

Les pouvoirs publics ont mis en place des politiques permettant de compenser certains des handicaps touchant le fonctionnement de ces filières. Certaines entreprises ont élaboré des stratégies efficaces pour relever le défi de la compétition extérieure. Quelques timides progrès ont été constatés au cours des dernières années.

Selon les défenseurs du libre-échange, l'ouverture d'une économie est beaucoup plus avantageuse que son repli sur elle-même. Pour les petites économies insulaires, cette ouverture est même vitale, car ce n'est que l'extérieur qui peut offrir des débouchés suffisamment importants pour assurer la croissance et la rentabilité de leurs entreprises.

Encore faut-il que ces entreprises mènent des stratégies efficaces, si nécessaire, à l'intérieur d'une filière organisée, ayant dans son ensemble un objectif d'efficacité. Aucune des filières exportatrices de la Guadeloupe n'a encore trouvé cette efficacité. On met généralement en cause les handicaps liés à l'insularité. Mais ceux-ci ont été largement compensés par les politiques publiques, régionales, nationales et communautaires pratiquées depuis une trentaine d'années.

Un autre facteur semble être en cause, le comportement stratégique des acteurs de ces filières d'exportation. Ce n'est que tardivement qu'une prise de conscience des enjeux extérieurs a permis d'amorcer une timide réorientation vers des stratégies plus efficaces.

---

Nous avons présenté trois filières qui participent activement aux exportations de la Guadeloupe, mais qui connaissent certaines difficultés. Celles-ci ne sont pas conjoncturelles parce qu'elles existent depuis au moins une décennie pour la plus jeune de ces filières: le tourisme. Les difficultés persistent malgré la protection commerciale dont bénéficient la banane et le sucre et malgré les efforts financiers des pouvoirs publics tant au niveau régional qu'au niveau national ou communautaire.

Les causes de ces problèmes apparaissent quand on interroge les acteurs de la filière et quand on observe l'évolution des indicateurs de gestion des entreprises. Souvent reviennent les problèmes liés au coût salarial, à l'organisation de la filière et à la concurrence. Le climat social et les relations de travail se révèlent clairement ou en filigrane parmi les facteurs explicatifs de l'évolution de ces filières.

Un facteur peu commenté – mais qui a toute sa place dans l'analyse – est l'incidence des stratégies d'entreprise. Les enquêtes menées n'ont révélé de véritables stratégies offensives que dans les toutes dernières années, celles-ci semblant résulter d'une prise de conscience de la menace générée par l'évolution de l'environnement économique. Dans les premières années d'intervention massive des pouvoirs publics, les acteurs économiques et sociaux avaient un comportement tourné vers la captation d'un maximum d'avantages provenant des transferts publics plutôt que vers la coordination des comportements efficaces pour l'ensemble de leur filière. Dans la filière banane les planteurs de la Guadeloupe et de la Martinique ont adhéré à une stratégie d'intégration verticale qui leur permet à la fois de faire des économies de coût et

d'obtenir un plus grand pouvoir de marché face aux FMN de la banane. Mais, avant tout, en optant pour la démarche qualité, ils portent leurs efforts sur la recherche d'une différenciation de leur produit capable de leur donner un avantage commercial.

La même démarche est envisagée dans la filière canne à sucre, mais à des degrés divers d'engagement selon les acteurs. Si des améliorations de rendement ont été constatées, elles ne concernent que partiellement les exploitations cannières et les sucreries. D'ailleurs ces résultats correspondent aux objectifs fixés par les autorités communautaires. Les résultats financiers obtenus par la filière restent encore insuffisants et ne découlent pas de stratégies de différenciation, à peine mise en oeuvre.

La filière tourisme semble présenter davantage d'atouts que les deux filières traditionnelles pour la société guadeloupéenne. La demande touristique a une plus forte élasticité-revenu que la banane et le sucre. La filière tourisme semble plus capable que les deux premières de jouer un rôle moteur pour l'ensemble des activités du territoire. C'est ce qui a conduit les pouvoirs publics à faire du tourisme une des priorités de leurs actions dès les années 1970. Le développement fulgurant des secteurs touristiques pendant une vingtaine d'années a été stoppé, d'abord par des difficultés conjoncturelles au début des années 2000, puis par l'approfondissement des difficultés structurelles. Comme dans les filières traditionnelles, les acteurs ont préféré suivre des stratégies personnelles au lieu de coordonner leurs efforts pour relever les défis des transformations de l'environnement économique.

---

## **Chapitre 4                    Stratégies et performances des entreprises dans les filières à marché local**

---

Nous choisissons d'analyser trois filières à marché local pour l'intérêt qu'elles représentent dans les économies îliennes. La filière de la viande porcine peut révéler les possibilités de créer un maillage solide à partir d'une activité traditionnelle. Les mêmes opportunités s'offrent autour de la production de pain pour la filière boulangerie- meunerie. La troisième filière – construction, béton – regroupe elle aussi des activités communes à toutes les économies.

Ces trois filières ont des marchés qui sont doublement protégés. D'abord par la nature même des activités qu'elles développent. Ensuite, par une protection tarifaire à l'entrée avec l'octroi de mer.

Nous analyserons également les comportements des entreprises en matière de prix, dans la mesure où elles sont relativement protégées de la concurrence extérieure.

## **4.1 La filière viande porcine**

---

En 2003, la production du secteur élevage représente une part importante de la production agricole totale : 60 millions d'euros pour une production agricole totale de 285 millions d'euros, soit 21% de cette production. Le montant de la production de l'élevage peut être comparé à celui de la banane : 63,3 millions, et à celui de la canne : 42,04 millions d'euros.

Dans ce secteur, la production de porc occupe une place non négligeable. En 2007, l'élevage représente 44 millions d'euros, soit 20% de la production agricole finale.

L'élevage de porcs est une activité traditionnelle mais non organisée de la Guadeloupe. Cette filière tente de se structurer et de se développer pour occuper une plus grande part du marché local. Malgré les aides apportées principalement par la politique européenne, les progrès restent lents et réversibles. Nous cherchons à comprendre la relative faiblesse des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous présentons deux entreprises de la filière qui illustrent une orientation moderne dans une filière qui peine à s'organiser. Dans un deuxième temps, nous identifierons les principaux facteurs qui freinent le développement d'une filière qui est pourtant en mesure de réaliser de bonnes performances.

### **4.1.1 Deux entreprises intégrées de la filière : l'élevage Anceneaux et l'entreprise CPG**

#### **4.1.1.1 L'élevage Anceneaux**

##### ***a) Une exploitation poly-active***

La société Anceneaux est une Société Civile d'Exploitation Agricole (SCEA). Elle emploie trois ouvriers d'exécution (polyvalents), et un responsable d'exploitation. Cet élevage a un emplacement stratégique dans le Nord de l'île : il est situé en bordure d'une route nationale, ce qui favorise la vente de proximité. Il est également situé dans un bassin cannier, une position qui lui permet d'avoir des échanges mutuellement profitables avec les planteurs de cannes ; l'élevage peut épandre son lisier sur des terrains qui sont plats et de ce fait facilement

mécanisables, tandis que ces déchets servent d'engrais organique et favorisent la levaison de la canne.

L'entreprise a fait le choix de créer une exploitation de polyculture et d'élevage, et de diversifier encore ces deux activités, ceci dans le souci de dynamiser sa trésorerie en ayant des productions de cycles différents.

Son activité principale est l'élevage de porc vif ; elle produit aussi du porc charcutier, du poulet vif et des agrumes (mandarines, citrons, pamplemousses, etc.) et des ananas. Les cycles économiques et physiologiques de ces divers produits s'enchevêtrent : l'ananas possède un cycle long (18 mois) ; le porc a un cycle moyen (13 mois), le poulet a un cycle court (cela va de 42 jours pour un poulet PAC<sup>32</sup> à 90 jours pour un poulet lourd ou fermier). Enfin, les agrumes ont un cycle très court.

La commercialisation de la production est assurée à 80% par la COOPORC, coopérative à laquelle l'entreprise adhère, tandis que 20%, en majorité des porcelets, sont vendus sur place aux petits clients. La société vend par ailleurs, 90% de ses poulets à un abattoir, et 10% en consommation finale. Enfin, les fruits sont vendus à des marchandes traditionnelles de la région.

La concurrence sur le marché de la viande locale est faible, puisque le taux de couverture de la consommation porcine est de 32%<sup>33</sup>. L'entreprise domine le marché étant donné qu'elle est le plus gros élevage de l'île. Elle adhère à la coopérative COOPORC créée il y a cinq ans, et qui regroupe 24 éleveurs sur les 60 éleveurs professionnels en Guadeloupe. Elle contribue à hauteur de 30% à la production totale de la coopérative.

La concurrence provient surtout des éleveurs non référencés. Ils ont un cheptel d'environ 300 à 500 truies sur les 1200 et l'abattage non contrôlé représente 800 tonnes sur les 2200 tonnes produites par an.

L'entreprise contribue fortement à l'intégration de la filière : l'unique client de la COOPORC n'est autre que l'abattoir de l'entreprise CPG créée par le propriétaire de l'élevage, dont il détient 51,2%. 24,4% sont détenus par la GMA, qui est l'unique fournisseur d'aliment pour bétail. Les éleveurs- adhérents jouissent ainsi d'un tarif préférentiel sur les intrants.

Ce secteur d'activité est privilégié. Il se situe en zone prioritaire de développement économique, et par conséquent, bénéficie de taux d'aide plus élevés que d'autres régions

---

<sup>32</sup> Prêt A Consommer

<sup>33</sup> Une couverture de 70% des besoins est envisageable

d'Europe. Par exemple, pour installer son élevage dans un nouveau lieu, l'entreprise va bénéficier de 65% de subventions européennes.

En revanche, les élevages sont soumis à des règles européennes très strictes, imposées trop vite et sans pédagogie préalable. Ces règles concernent la protection de l'environnement, puisque ces élevages sont très polluants. L'application de ce cadre réglementaire peut freiner l'apparition de nouvelles entreprises<sup>34</sup>, car il est très contraignant et alourdit le coût unitaire d'installation<sup>35</sup>, mais va également pousser les éleveurs à entrer dans une démarche de développement durable, en concevant collectivement les moyens d'éliminer les déchets de leur production.

#### ***b) La stratégie : croissance durable et la qualité de la production***

Les objectifs poursuivis par l'entreprise sont la croissance et la qualité.

Elle a prévu d'augmenter son cheptel de 144 truies productives à 210 dans les prochains mois, ce qui l'oblige à transférer son élevage sur un site voisin plus grand. Elle est également engagée dans une démarche de qualité multifactorielle, qui consiste en l'amélioration de toutes les composantes de l'élevage, de la productivité par truie à l'utilisation de tous les déchets.

L'investissement nécessaire pour le transfert du site de naisseur vers le site d'engraissement est un investissement lourd de 1 165 000 euros, financé à hauteur de 65%, soit 765 000 euros par les fonds de l'Union Européenne.

Par ailleurs, l'éleveur a souscrit un abonnement génétique de 1100 euros par trimestre auprès d'une entreprise de France hexagonale, et chaque année, il fait venir 16 bêtes pour le renouvellement de son cheptel. L'un des projets de l'entreprise est de mieux organiser la vente de proximité.

Les prix pratiqués pour cette vente sur site sont assez stables. Le porc est vendu à 5 euros le kilo et le porcelet coûte 100 euros. Le prix de vente pour la coopérative est fixé à 2,99 euros le kilo. Celle-ci revend le porc à l'abattoir de CPG au prix de 3,05 euros.

La formation de ces prix, tout à fait empirique, rend le prix du porc trop cher. Le prix de revient étant de 2,10 euros le kilo, la marge brute réalisée par l'entreprise varie de 30 à 35% contre 20 à 22% en France hexagonale. L'entreprise est résolue à faire des études en

---

<sup>34</sup> Au-dessus de 400 porcs, l'éleveur est soumis à l'ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement)

<sup>35</sup> L'entreprise a payé 35 000 euros uniquement en frais d'étude

association avec l'INRA, la GMA, et une entreprise métropolitaine afin de maîtriser le prix de revient. Le prix du porc est donc voué à diminuer.

### **c) *Un élevage performant***

L'entreprise a une productivité moyennement satisfaisante, mais qui peut être encore améliorée. C'est en tout cas l'élevage le plus productif de la Guadeloupe. La production est de 21,2 porcelets de 65 kilogrammes par mère, soit 3000 porcs par an. La production de poulet est de 72 000 poulets de 2, 75 kilogrammes. Ainsi le chiffre d'affaires pour le porc est de 593 312 euros, tandis que le chiffre d'affaires pour le poulet s'élève à 693 000 euros.

En tout, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 1,3 millions d'euros. Le responsable pense pouvoir atteindre une production de 24 porcelets par mère, à 70 kilogrammes, en particulier avec la qualité des nouvelles installations prévues. L'alimentation du bétail pèse fortement sur la structure des coûts et représente 55% des coûts de l'entreprise. Ce poids est important pour tous les élevages hors-sol. La part des salaires est de 20%, 5% pour l'encadrement sanitaire, et 5% pour l'élimination des déchets.

Depuis sa création, suite à une reprise il y a sept ans, la société Anceneaux a fait des progrès considérables. D'un cheptel de 11 mères et avec le prêt d'un reproducteur, elle a atteint un cheptel de 144 mères (bientôt 210) et de 13 mâles reproducteurs. Elle a procédé par ailleurs à la diversification de l'exploitation pour dynamiser la trésorerie<sup>36</sup>.

Le responsable a décidé cependant d'arrêter la production de fruits et de passer au « tout animal ».

De plus, pour suivre l'évolution des goûts des consommateurs, il est nécessaire d'initier un marché de pièces (ribs, viande en caissette, etc.). Il faut pour y parvenir, s'entourer de bons techniciens. C'est pourquoi il est indispensable d'avoir du personnel de qualité, bien formé, mais aussi bien traité et correctement rémunéré. La filière- viande doit créer des vocations, et tirer le métier d'éleveur vers le haut.

Avec la création de l'entreprise CPG, la société Anceneaux est passée du secteur primaire à l'industrielle, en opérant une évolution non seulement matérielle, mais également symbolique, due principalement au souci d'intégration et d'indépendance de l'éleveur.

---

<sup>36</sup> Selon notre interlocuteur, l'un des grands problèmes de l'économie en Guadeloupe est que les entreprises n'ont pas de fonds de roulement.



#### **4.1.1.2 L'entreprise Cochon Pays Guadeloupe (CPG)**

##### **a) *Une entreprise jeune et moderne***

« CPG » est une jeune entreprise créée il y a quatre ans sous forme de SARL, mais issue elle-même d'une reprise d'une société de transformation de viande porcine. Le nouveau propriétaire a installé une chaîne d'abattage en 2006 et a transformé complètement les locaux. Deux augmentations de capital ont été faites depuis en 2006 et en 2008.

Dix-sept personnes sont employées dans cette entreprise : il y a deux ouvriers en boucherie (mais qui peuvent faire de l'abattage), quatre affectés à l'abattage, trois travaillent au poste transformation, trois autres au conditionnement et à la préparation des commandes et enfin il y a deux livreurs. Deux postes sont purement administratifs, et en haut de la hiérarchie, il y a une directrice d'usine.

L'activité principale est la production de viande, de carcasse entière et découpée de porc, et la fabrication de boudins créoles, de lambi, morue, crabe, etc.

C'est une entreprise qui s'inscrit dans un schéma de filiale locale intégrée.

En Guadeloupe, les fournisseurs de porc sont regroupés au sein d'une coopérative : la COOPORC. Ils sont entre quinze et vingt éleveurs répartis sur l'ensemble du territoire. Un seul technicien cependant est chargé du suivi des élevages, du rendement et de la coordination des livraisons et des disponibilités. Néanmoins, 80% de la production uniquement est commercialisée par la coopérative. Les 20% vendus directement, principalement en période de fêtes de fin d'année, représentent un manque à gagner pour l'entreprise de transformation.

La demande de cette entreprise se répartit de la façon suivante : 80% pour les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), et 20% concernent les bouchers, la restauration collective, les supérettes et une très petite proportion de particuliers. Ces derniers sont par ailleurs des clients très fidèles. Les GMS et la restauration collective – qui procède par appel d'offre – sont aussi des clients fidèles. Les bouchers sont au contraire très versatiles, et les supérettes ne sont pas toujours bien équipées (manque de vitrine) pour recevoir des commandes régulières.

Le marché est plutôt concentré puisque l'entreprise ne compte que deux principaux concurrents qui sont principalement transformateurs et non producteurs. La concurrence provient d'abord de l'importation de viande porcine, car les Guadeloupéens ne consomment que 30% environ de viande locale. L'entreprise occupe néanmoins une position de leader sur le marché local. Ce marché est par ailleurs difficilement accessible. Les barrières à l'entrée se trouvent dans les investissements très lourds qu'il est nécessaire de réaliser pour installer une

unité de production et de transformation. De plus, les distributeurs n'ont pas confiance dans la production locale ; c'est pourquoi il est difficile de se faire une place. Enfin, les habitudes de consommation de la population évoluent : elle a tendance à préférer la viande d'importation et le surgelé.

L'entreprise est complètement intégrée dans le processus de transformation de la viande porcine. Les différentes étapes sont : l'abattage ; la découpe ; la transformation ; le conditionnement ; l'expédition ; et la livraison. Ce processus est valable sur un marché local étendu, puisque les produits sont également livrés aux distributeurs partenaires des « îles du nord » Saint-Martin et Saint-Barthélemy.

Le marché est aidé par le FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural) auquel la collectivité régionale contribue à hauteur de 15%, pour les acquisitions de locaux, de matériels, etc. C'est un programme instauré sur cinq années. Ces subventions semblent cependant insuffisantes, car elles ne sont pas « ressenties » dans la production.

#### ***b) La stratégie : croissance et qualité***

L'objectif principal poursuivi par cette entreprise est la croissance. Elle veut aussi offrir des produits de qualité et vise une norme ISO. En dernier lieu, elle cherchera à accroître sa part de marché au détriment de l'importation.

Les commerciaux de l'entreprise ont des zones d'activité géographiques limitées. Les pratiques d'approche commerciale diffèrent selon le type de client : elles sont institutionnelles avec la restauration collective (hôpitaux, cantines scolaires, comités d'entreprise), plus rurale avec les bouchers et plus délicates depuis le changement récent des conditions d'abattage. Enfin, assez formelles avec les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS).

Les prix sont établis en fonction des coûts de revient et des prix pratiqués par la concurrence. Les prix pratiqués par l'entreprise sur toute sa gamme sont un peu au-dessus de ceux du marché. Mais elle justifie ce comportement par l'existence de coûts incompressibles dus à la transformation.

Une campagne publicitaire a été mise en place pour la première fois cette année, par voie radiophonique, télévisuelle et d'affichage ; l'entreprise essaie de communiquer hors période festive.

Une remise à neuf de tout le système de production de froid dont dépend la qualité – les produits frais doivent être conservés entre 4° et 6° Celsius – a été entreprise, ce qui a coûté 140 000 euros sur trois mois. D'autre part, de lourds investissements ont été engagés pour

l'achat d'un véhicule réfrigéré de 135 tonnes, l'agrandissement des chambres froides ; au total, l'investissement s'élève à environ 232 000 euros.

### **c) Les résultats satisfaisants de l'entreprise**

L'entreprise est dynamique et efficace. Elle cherche à accroître sa production durant le mois de décembre car il équivaut à deux à trois mois d'activité. La production de charcuterie et de saucisse a augmenté de 40% entre 2007 et 2008. En 2007 la production a été de 427 tonnes en tout, dont 44 en saucisserie, 20 pour les boudins, 25 en charcuterie (terrines), 316 de viande fraîche et 19 tonnes de poulet (fumage).

Depuis 5 ans, le chiffre d'affaires a connu une progression régulière : 900 000 euros en 2005, 1,620 millions d'euros en 2006, 1,878 en 2007 et 2,4 en 2008. L'entreprise semble être en mesure d'atteindre un seuil de rentabilité de 2,6 millions d'euros.

Concernant la répartition des résultats, il n'y a pas pour l'instant, faute de moyens, d'intéressement des employés. Par ailleurs, l'entreprise envisage de procéder à une répartition saisonnière de l'emploi, du fait des faibles volumes demandés à certaines périodes. Les commerciaux sont rémunérés au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Il n'y a pas de distribution de dividende pour l'instant.

Les retombées des investissements sont visibles dans la plus longue conservation de la carcasse qui est un gage de qualité, au niveau aussi de la rentabilité, car la capacité de stockage s'est accrue, et l'acquisition de trois nouveaux camions a accru l'efficacité des livraisons.

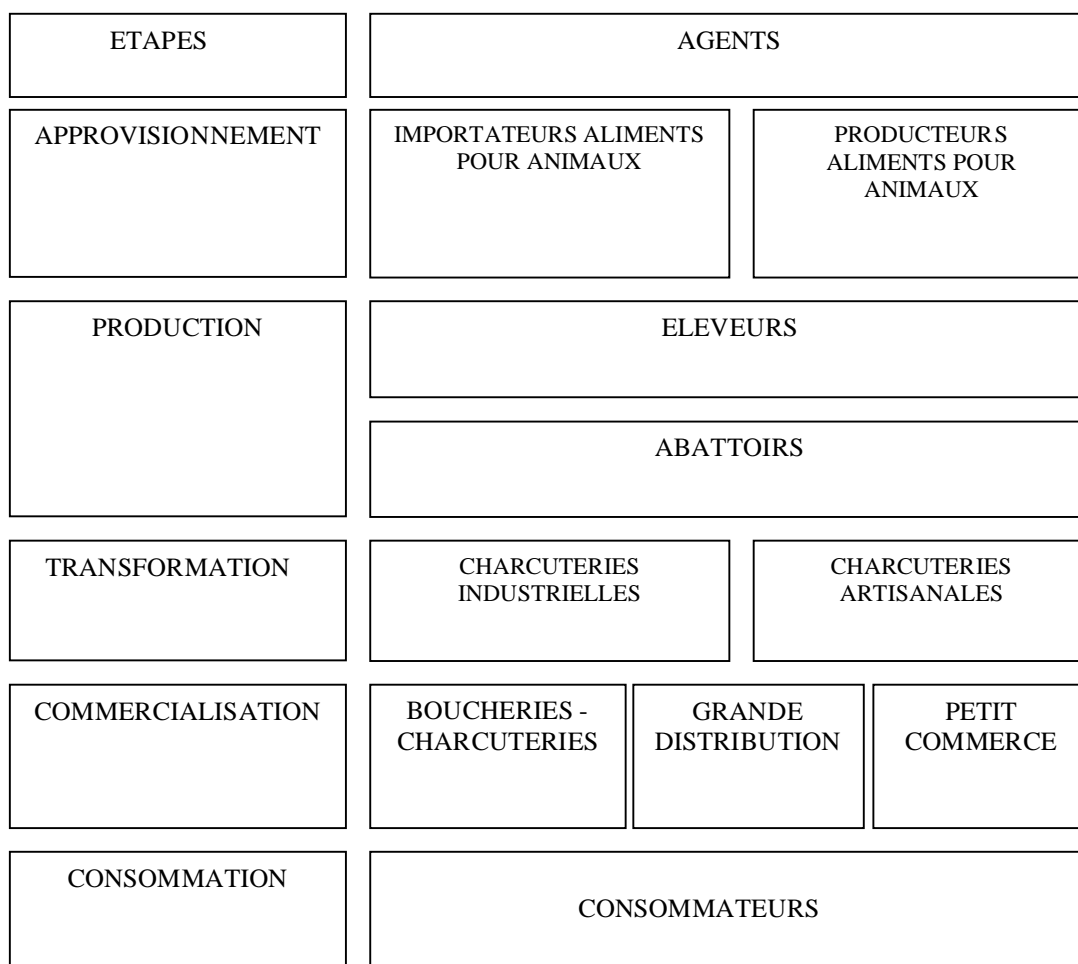
Depuis la création, des progrès ont été surtout faits en termes d'hygiène et de qualité des produits. Une procédure PCC (points critiques de contrôles) a été mise en place. De surcroît, l'Institut Pasteur effectue des prélèvements bactériologiques et microbiologiques dans le cadre du « tout contrôle ». Des améliorations sont survenues dans l'organisation de l'entreprise, plus particulièrement pour la production et la livraison. Et enfin, la capacité de production et les volumes produits n'ont cessé d'augmenter.

Les deux entreprises présentées affichent des résultats d'un assez bon niveau. Elles ne semblent pas avoir des difficultés de commercialisation.

### 4.1.2 Une filière en construction

Les deux entreprises étudiées représentent la partie la plus dynamique d'une filière qui est en réalité peu organisée. Cette faible organisation de la filière et le caractère artisanal de l'élevage porcin ne permettent pas une forte intégration. Très peu de branches d'activité peuvent y être incluses. La relation la plus forte est celle qui s'établit entre l'élevage de porcs et les unités de production d'aliments pour animaux, dont l'entreprise GMA. Des échanges existent nécessairement entre l'élevage et les structures de transformation et de distribution.

FIGURE 8. LA FILIÈRE VIANDE PORCINE



En amont de la filière porcine se trouvent les fournisseurs d'intrants, principalement les aliments pour animaux. Dans les élevages guadeloupéens, les porcs sont nourris en partie avec des résidus agricoles de diverses provenances, mais le recours à une alimentation

commerciale d'origine industrielle se développe depuis les années 1970<sup>37</sup>. Ces aliments proviennent de deux sources principales : les importations et la production locale de l'entreprise GMA. Deux coopératives de la filière fournissent les élevages en reproducteurs en important des animaux vivants. Nous retrouvons dans cette filière les problèmes liés au surcoût des intrants. Comme pour la filière boulangerie- meunerie, la politique d'aide européenne ne suffit pas pour ramener le coût des intrants à des niveaux satisfaisants.

Toutefois, l'approvisionnement en amont et en produits importés n'a pas la même importance pour tous les éleveurs de porcs. Il existe des élevages modernes ou semi- modernes qui sont étroitement liés à l'extérieur et au fournisseur local d'aliments pour animaux. C'est autour de ce type d'élevage que se développe actuellement la filière porcine. L'élevage traditionnel vit davantage des ressources locales, mais n'a pas le même dynamisme de croissance que les autres types.

Il existe quelques unités de production de charcuterie : saucisses ; boudin ; jambon ; lardon. C'est l'un des débouchés de la production de viande porcine. Dans ce secteur, on recense une demi- dizaine d'entreprises spécialisées. Certains artisans- bouchers ont aussi une production d'appoint qui alimente le marché. Mais une partie de cette production reste difficile à apprécier parce qu'elle relève de l'économie souterraine. Pour ce qui est des activités mesurables, on constate que les produits de la charcuterie sont en grande partie importés. La production locale n'est pas encore suffisamment importante pour se substituer à ces importations. La partie de la production qui relève de l'abattage clandestin est auto- consommée ou vendue directement au consommateur final. Les autres éleveurs s'adressent à deux abattoirs : l'abattoir Cochon Pays Guadeloupe (CPG) pour les adhérents de la COOPORG et un abattoir départemental. Il existe également un atelier de découpe de viande. La viande qui vient de l'abattage contrôlé est commercialisée par l'intermédiaire des deux groupements d'éleveurs et par les boucheries artisanales. Une faible partie de la production est commercialisée par les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Celles-ci commercialisent dans une très forte proportion la viande importée, congelée ou fraîche. La quasi-totalité de la charcuterie consommée en Guadeloupe est importée et vendue par ces GMS.

---

<sup>37</sup> Diversité des élevages porcins en Guadeloupe, 2005

### **4.1.3 Les particularités des conditions de production**

#### **4.1.3.1 Les différences d'organisation**

L'élevage porcin en Guadeloupe est très éloigné du modèle français et européen. Il existe en France environ 23 000 exploitations qui élèvent chaque année 25 millions de porcs. En France, on distingue trois zones d'élevage porcin. Il y a d'abord une zone de forte intensité composée des départements de la Bretagne. Dans cette zone, la densité est de 100 porcs au Km<sup>2</sup> de Surface Agricole Utilisée (SAU). La deuxième zone est composée de départements limitrophes de la Bretagne (Pays de la Loire) de quelques autres départements tel le Nord-Pas-de-Calais (40 à 100 porcs au Km<sup>2</sup>). Enfin, la troisième zone où l'on trouve les autres départements est de faible intensité (Daridan, 1998). Avec moins d'un porc au Km<sup>2</sup> par SAU la Guadeloupe se situe incontestablement dans la troisième zone. D'ailleurs la Guadeloupe se distingue par le grand nombre d'élevages de petite taille et traditionnels. La concentration de l'élevage du porc en France n'a cessé de s'accroître. On trouve ainsi 55% des élevages en Bretagne et dans les pays de la Loire. La taille moyenne des élevages français est de 170 truies. C'est l'une des plus faibles des pays développés. Cette moyenne est 500 truies au Danemark et de 600 truies en Allemagne.

L'élevage du porc comprend trois phases. La première est le naissage<sup>38</sup> qui suppose la détention de truies et de verrats. L'objectif est la production de porcelets qui seront vendus. La deuxième phase est le post-sevrage, durée très courte au cours de laquelle le porcelet passe d'un poids de 7-8 kg à 25-30 kg. La troisième phase est celle de l'engraissement qui permet de passer en quatre mois environ d'un porc de 30 kg à un porc de 100/110 kg. Après ces trois phases, le porc charcutier est prêt pour l'abattoir afin d'intégrer la production de viande.

Cette production provient de 870 élevages en 2005/2007, soit près de 10% des exploitations de la Guadeloupe<sup>39</sup>. Or, l'élevage porcin représente pour la grande majorité de ces exploitations une activité d'appoint. Sur les 2100 truies des élevages guadeloupéens, la moitié est détenue par de petits élevages familiaux de moins de trois truies. Si on retient le seuil minimum de détention de cinq truies comme indice de professionnalisation, seuls 70 élevages répondent à

---

<sup>38</sup> Phase de vie de l'animal allant de la naissance jusqu'au sevrage.

<sup>39</sup> Panorama des filières animales, POSEI France 2008.

ce critère. C'est le petit et le moyen élevage qui sont majoritaires. Néanmoins, les élevages « professionnels » regroupent près 21% de la superficie. Le modèle européen d'élevage industriel est d'implantation récente et est fortement minoritaire (2% des élevages). Ainsi, la production porcine est en grande partie non organisée. Il existe d'un côté environ 800 détenteurs de porcs dont environ 1000 truies productives et de l'autre 70 éleveurs détenteurs de 1200 truies, organisés dans deux coopératives : Karukéra Porc et COOPORG.

Les porcs sont élevés en bâtiment sur caillebotis; il s'agit d'un sol ajouré qui permet d'évacuer les déjections des animaux. Ils peuvent être élevés aussi en bâtiment sur litière bio maîtrisée : la litière est renouvelée tous les jours. Cette technique est peu exploitée en Guadeloupe. Enfin l'élevage peut se faire en plein air, c'est le cas dans la plupart des élevages de la Guadeloupe. Ces différents procédés d'élevage ont logiquement des coûts différents et entraînent des dépenses d'investissement inégales.

L'abattage contrôlé dans des abattoirs prend le pas sur l'abattage clandestin. Ce niveau de la filière fait apparaître des surcoûts supplémentaires dans la chaîne de production qui mène vers le consommateur final. Il révèle également de grandes différences entre un type d'élevage moderne capable de générer des bénéfices même avec des prix de vente plus faibles et un type traditionnel, avec des prix de vente plus élevés sans pour autant créer de la rentabilité.

TAB.63. IMPORTANCE DU CHEPTEL EN GUADELOUPE EN 2004 ET 2006

	2004	2006
Total bovins	75 468	75830
dont vaches	33 392	35950
Ovins-caprins	37 015	2250
dont brebis-chèvres	15 769	1000
Porcins	24 400	20500
dont truies	5 500	2500
SAU ( ha)	48 881	40000
Superficie toujours en herbe (ha)	24 000	
Nombre total d'exploitations	12 099	10000

Source : Agreste

#### 4.1.3.2 Les transformations de l'offre

L'offre de viande porcine s'est beaucoup transformée d'une décennie à l'autre. Avant les années 1970, l'offre de viande venait principalement de l'élevage traditionnel constitué de porcs de type créole. A partir des années 1970, un mode d'élevage de type européen s'est développé dans un contexte de diversification des activités agricole. La constitution en 1985 d'une coopérative intégrée de l'amont vers l'aval, la SOCOPORC, a permis de rationaliser la filière et de renforcer l'offre. Cette offre concerne les deux races de porcs (créole et européen) aux qualités organoleptiques et technologiques différentes. La disparition de la coopérative en 1991 a contribué à la baisse de la production locale (de 67% entre 1985 et 1993). Ensuite, l'urbanisation et les contraintes sanitaires nouvelles ont entraîné une diminution de la production de viande des élevages traditionnels. De 2 000 tonnes de carcasses au milieu des années 1980, cette production est tombée à environ 500 tonnes en 2006/2007. Dans le même temps, l'importation de viande porcine a augmenté. Le taux d'auto-approvisionnement est alors passé de 54% en 1988 à 24% en 1993. La réorganisation de la filière avec la création des deux groupements de producteurs permet un redressement de l'offre.

TAB.64. PRODUCTION, IMPORTATIONS ET CONSOMMATION DE VIANDE PORCINE

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Abattage contrôlé (tonne)	808	791	662	699	734	745	734	949
Abattage à la ferme (tonne)	635	269	398	432	440	440	440	440*
Total production (tonne)	1443	1060	1060	1131	1174	1185	1174	1389*
Total importation (tonne)	4494	4870	4973	4081	3546	2238	2433	2488
Consommation (tonne)	5937	5930	6033	5212	4720	3423	3607	3877*
Taux de couverture (%)	24	18	18	22	25	34.8	32.4	36

Source: DAF; Service des Douanes; [www.odeadom.fr](http://www.odeadom.fr)



#### **4.1.3.3 Les transformations de la demande**

La demande s'est transformée elle aussi. Elle a d'abord augmenté avant de diminuer au gré des tendances alimentaires. Elle a changé parce qu'elle s'est partiellement adaptée à la nouvelle offre de viande de la race Large White. Cet accroissement de la demande peut aussi être attribué au nouveau pouvoir d'achat découlant de l'amélioration du niveau de vie. La baisse de la production locale combinée à l'augmentation de la demande a fait croître les importations et chuter le taux d'auto-approvisionnement. Une particularité de cette demande aux Antilles françaises, notamment en Guadeloupe, est sa forte périodicité : la viande de porc est fortement consommée au cours du repas de Noël.

Les changements d'habitudes alimentaires peuvent freiner la progression de la demande de porcs. Toutefois, ces changements ne sont pas encore suffisamment importants pour compromettre la vitalité de la filière.

#### **4.1.4 Le rôle des pouvoirs publics**

Le rôle des pouvoirs publics dans cette filière est moindre que sur le continent européen. Les productions de la filière ne sont pas soumises à l'organisation commune du marché porcin qui s'applique aux pays de l'Union Européenne. Comme pour les autres produits soumis à une OCM il existe un prix de référence et un régime d'importation et d'exportation de la viande porcine. Le caractère régional et le faible niveau de la production guadeloupéenne rendent inutile l'application de cette OCM.

Par contre, la filière porcine, comme les autres filières animales, bénéficie du soutien des pouvoirs publics, que ce soit au niveau de l'Etat français ou de l'Union Européenne. Dans les années 1970, l'Etat français a encouragé le développement de cette filière dans un souci de diversification des activités agricoles. Depuis les années 1990, des programmes spécifiques ont été mis en place afin d'améliorer l'organisation de la filière et son efficacité. Par exemple, l'aide à la fidélisation aux groupements de producteurs, l'aide au transport, l'aide à la communication et à la promotion des produits.

## **4.1.5 Structure du marché, coûts et prix**

### **4.1.5.1 La structure du marché**

En tenant compte des éleveurs non organisés, il existe environ 870 producteurs qui mettent sur le marché, de la viande porcine. L'offre est a priori fluide, mais les deux groupements de producteurs exercent une domination sur un marché de taille réduite. Ce sont eux les principaux producteurs et fournisseurs des circuits de commercialisation, ce qui explique cet effet de domination. A l'inverse, la demande est atomisée parce qu'il n'existe aucun groupement de consommateurs capables d'imposer des conditions d'achat aux producteurs.

Entre les producteurs locaux, la différenciation se fait entre la viande des porcs créoles, dont les qualités gustatives sont mises en avant, et la viande du type Large White. Les producteurs locaux, tous types de viande confondus, mettent en avant un label de localisation.

Les barrières à l'entrée sont faibles pour les producteurs traditionnels. Mais les producteurs professionnels ayant opté pour un mode européen d'élevage, doivent engager des investissements importants, à la fois pour créer la structure d'élevage et pour amortir le matériel.

### **4.1.5.2 Les coûts de production**

Des données de 1997 permettent de comparer la structure des coûts d'un élevage porcin en Guadeloupe et en France métropolitaine.

TAB.65. STRUCTURE DES COÛTS D'UN ÉLEVAGE PORCIN

	Guadeloupe	Moyenne métropole
Nombre de porcs par an	18.33	18
Indice de consommation global	3.21	3.17
Age des porcelets à 25 kg	67 j	68 j
Age des porcelets à 105 kg	175 j	178 j
Coût de l'aliment reproducteur	0.30 €	0.19 €
Coût de l'aliment porcelet	1.05 €	0.30 €
Coût de l'aliment engraissement	0.33 €	0.17 €
Prix de vente porc charcutier/kg de carcasse	3.35 €	1.49 €
Prix de vente truie de réforme/unité	228.67 €	186.29 €
Coût alimentaire €/truie présente/an	506.59	342.55 €

Source : INRA UEPSA, cité dans *Evaluation du volet agricole du POSEIDOM* ; 2000

D'après les calculs de l'INRA, l'alimentation est le principal poste de dépense. Elle représente les trois-quarts du coût total. Les dépenses d'alimentation sont nettement plus élevées en Guadeloupe que pour la moyenne métropolitaine quel que soit le type d'animal. Le prix de vente du kilogramme de carcasses est aussi logiquement plus élevé.

Ces données sont à rapprocher de celles qui ont été recueillies en 2001 lors d'une enquête sur un échantillon d'une quarantaine d'élevages. Dans cette enquête, les résultats de cinq types d'élevages du modèle dominant et des petits et moyens élevages sont évalués<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Diversité des élevages porcins, 2005

TAB.66. CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUE-ÉCONOMIQUES DES SYSTÈMES D'ÉLEVAGE OBSERVÉS

	« Modèle dominant »	Elevages petits et moyens (EPM)			
		EPM intensif	« Elevage moyen »	« Très petit élevage »	« Engraisseur traditionnel »
Nb. d'exploitations enquêtées	3	2	5	4	3
Taille (T :truies)	19 à 76 T	2 à 5 T	3 à 10 T	1 à 2 T	4 cochons par an
Race	spécialisées	Mixtes ou spécialisées	mixtes	créoles	Mixtes ou pures
Alimentation					
Résidus	Néant	Bananes	Bananes	Variés	Variés
Concentrés achetés		produites	achetées		
Animaux concernés	Troupeau entier	Troupeau entier	Troupeau entier	Engraissement	Engraissement
Nbre de formules utilisées doses	0 à 6 élevé	1 à 3 moyen	1 à 4 faible	1 faible	1 faible
Prix de vente moyen (€/kg de carcasses)	3.35	6.86			
Résultats par unité	1 truie par an				4 cochons par
Main-d'œuvre (h)	50	160	110	230	125
Charges opérationnelles (travail exclu, en €)	2240	710	490	590	600
Nb. de petits sevrés	13	8	7	8	?
Nb. de porcs charcutiers	12	7	3	8	4
Prod. de carcasses (kg)	780	380	140	380	180
Valeur ajoutée (€)	480	2740	1070	2500	610
Bénéfice (valeur ajoutée – travail, €)	90	1570	250	740	- 320

Source : Diversité des élevages porcins

Les résultats de cette enquête doivent être considérés avec précaution ; les chiffres avancés pourraient avoir un caractère aléatoire. On peut cependant admettre que les résultats et les prix de vente varient d'un type d'exploitation à l'autre. D'une façon générale, le prix de vente de la viande de porc locale est beaucoup plus élevé que la viande importée, ce qui explique la forte concurrence que celle-ci exerce, même après avoir subi le coût du transport et l'octroi de mer. On peut aussi admettre que le coût de production n'explique pas à lui seul le niveau des prix.

## **4.1.6 Comportement et performances**

### **4.1.6.1 Les comportements**

Compte tenu de son prix de revient, le prix de vente de la viande porcine en Guadeloupe est nettement plus élevé qu'en France métropolitaine : 3,35 € le kilo de carcasse en structure ; 7 à 8 € le kg en vente directe. Le niveau plus élevé des prix de la vente directe s'explique par l'image attachée à l'élevage traditionnel de porcs.

C'est le même critère qui pousse l'ensemble des producteurs locaux à maintenir des prix de vente plus élevés que la viande importée alors que celle-ci représente une réelle menace concurrentielle.

Seuls les élevages les plus importants ont une véritable stratégie de développement. Pour réduire les coûts de revient et contrer la concurrence extérieure, le regroupement dans des structures intégrées est indispensable.

Les groupements professionnels permettent cette intégration de l'amont (fourniture de reproducteurs) vers l'aval (commercialisation de la production). L'objectif de ces éleveurs est d'atteindre la rentabilité et d'avoir des revenus d'un bon niveau.

Dans les petits élevages en complément de culture, l'objectif est à la fois d'obtenir un supplément de revenu et de valoriser des coproduits de culture. L'agriculteur, à titre principal, se sert des ressources alimentaires que constituent ses cultures : tubercules, fruits ou légumes invendus<sup>41</sup>.

Les groupements professionnels fournissent aussi des techniciens qui encadrent les éleveurs. Cet encadrement est un moyen qui permet d'améliorer les performances. L'INRA est l'organisme public dont les recherches permettent d'améliorer les qualités du porc local.

Les éleveurs, par l'intermédiaire des groupements, bénéficient d'aides publiques européennes pour promouvoir leur produit.

---

<sup>41</sup> Panorama des filières animales, POSEI France

#### **4.1.6.2 Les performances**

L'évolution de la production de la filière témoigne de résultats fluctuants depuis les années 1970 qui marquent le début d'une stratégie de développement de l'élevage porcin. L'introduction de méthodes modernes d'élevage a stimulé la production et a contribué à son augmentation. Par exemple le cheptel porcin est passé de 36 300 à 59 000 unités entre 1981 et 1990. Cependant, dans un deuxième temps, le cheptel a fortement régressé ainsi que la production de viande. De 59 000 le nombre d'unités a décliné à 36 534 en 1996. La production de viande locale est tombée à 1017 tonnes en 1996. Cette évolution qui est commune à tous les cheptels de l'île est en grande partie expliquée par la régression des exploitations et des terres agricoles face à l'urbanisation. On peut l'imputer également aux difficultés de rentabiliser les différentes activités tout au long de la filière.

Une nouvelle réorganisation de la filière a été amorcée dans les années 2 000. La production remonte depuis 2001 et se situe à 1389 tonnes en 2007. Le nombre de porcs continue pourtant de baisser : moins de 21 000 en 2006.

C'est l'élevage de bovins qui génère le plus d'emplois. L'élevage porcin n'a créé qu'une cinquantaine d'emplois alors que les perspectives de leur augmentation sont limitées. Cette occurrence découle de la nature de cet élevage : il s'agit principalement de petits élevages traditionnels intégrés dans des exploitations multifonctionnelles.

La filière n'est pas encore suffisamment structurée pour donner des résultats satisfaisants du point de vue des entreprises ou de la population. Il y a une coopération entre les différents niveaux de la filière. Il y a même une tendance à l'intégration de ces différents niveaux. Mais les relations verticales, entre éleveurs, semblent plus problématiques.

Il existe une demande de viande porcine qui n'est pas satisfaite par la production locale. Les producteurs sont alors en position de force sur le marché. Autant que le prix des intrants et le coût de revient, cette situation explique le différentiel de prix entre la Guadeloupe et la France.

## **4.2 La filière boulangerie- meunerie**

---

La filière s'est étoffée avec la création d'une unité de production de farine. Elle fait partie des activités à marché captif et protégé qui devraient réaliser des performances satisfaisantes, ce qui n'est pas toujours le cas.

Une première étude de cas concerne une entreprise en situation de quasi-monopole et à la jonction de deux filières (viande et boulangerie). Théoriquement cette situation devrait lui être avantageuse. La deuxième étude concerne une boulangerie qui se trouve sur un marché concurrentiel.

### **4.2.1 Deux entreprises de la filière**

#### **4.2.1.1 Une minoterie : la société des Grands Moulins des Antilles (GMA)**

##### ***a) Genèse et évolution d'une entreprise atypique***

La société des Grands Moulins des Antilles a été fondée en 1978 pour répondre à la demande locale de farine et d'aliments pour animaux. L'entreprise a été créée sur un territoire qui ne cultive pas le blé. Cette société dès son origine a donc le quasi-monopole de ces deux marchés. Elle produit aussi pour l'extérieur, notamment pour la Martinique. Elle va perdre progressivement ce marché extérieur comme l'indique l'évolution des exportations de farine de froment en tonnage.

Les «Grands Moulins des Antilles » est une Société par Actions Simplifiée (SAS) dotée d'un capital de 2 591 633 euros.

Elle est située dans la principale zone industrielle et commerciale de la Guadeloupe.

GMA est une entreprise moyenne qui emploie de manière permanente 62 personnes et fait appel à huit ou neuf intérimaires au moment de la production. L'entreprise est organisée en deux départements : le département provenderie et le département farine.

Le département provenderie fabrique 32000 tonnes par an d'aliment pour bétail. 60% sont vendus par les 17 réseaux de distributeurs agréés et 40% sont achetés directement par les éleveurs. Ces dernières années, on a remarqué une nette progression des filières pondeuses et

porcines. La progression des tonnages s'est vérifiée chez les éleveurs mais pas chez les distributeurs agréés. L'objectif de GMA est de produire 40 000 tonnes d'aliments pour bétail. Ainsi, les éleveurs réaliseraient 8000 tonnes supplémentaires, auquel cas, il y aurait un rééquilibrage entre les tonnages destinés aux éleveurs et ceux des distributeurs agréés.

Un autre objectif de GMA est de renforcer le niveau de production. Pour les dirigeants de l'entreprise, la couverture des besoins sur le marché guadeloupéen justifie cette progression. En effet, avec 45% de la viande porcine et 67% de la viande bovine importées, ainsi que 28% des œufs, il existe des marges de progression qui ne sont pas utopiques.

Un autre élément est pris en considération. En Guadeloupe, on compte 88000 têtes de bétail dont 42000 vaches. Or une vache fait un veau par an. Le veau qui s'inscrit dans l'élevage intensif pèse 450 kg à 22 mois et consommerait 1,7 tonnes d'aliments par an après sevrage. Ainsi, 10% du cheptel des mères représenteraient 4000 tonnes de progression. Ce sont des chiffres réalisables, à condition que les éleveurs soient formés, que le foncier soit mis à disposition, qu'il y ait création d'un groupement d'éleveurs, et enfin que soient organisés l'abattage et la commercialisation. L'IGUAVIE pourrait jouer ce rôle fédérateur puisqu'elle intègre tous les acteurs de la filière, aussi bien les éleveurs que les distributeurs, les centres d'abattage, etc., et qu'elle dispose de crédits européens.

Le département farine produit 22 000 tonnes par an dont 2000 partent à l'export pour la Martinique (des sacs de 1kg uniquement) et la Guyane. Sur le marché domestique, l'offre est de 2000 tonnes de farine conditionnée dans des sacs de 1kg et 18000 tonnes de farine en sac de 25 kg destinés aux boulangeries. En tout, la boulangerie représente 82% des ventes et 91% de la farine produite est vendue sur le marché domestique.

GMA produit des farines de type 55 utilisé pour la panification (farine blanche), de type 65 pour les pains tradition et de la farine 80 plus grossière. Il faut noter que la farine de type 80 proche de celles utilisées aux 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> siècles en Europe, connaît un engouement exceptionnel chez des consommateurs aisés. Mais quel que soit le type de produit, la productivité de GMA est légèrement à celle d'un moulin métropolitain compte tenu de l'échelle de production : la production d'une minoterie sur un mois en France hexagonale correspond à un an de production en Guadeloupe.

Les salaires et les charges représentent une part très importante des coûts. De plus, il y a surcoût à cause de l'étroitesse du marché. Les employés perçoivent un intéressement aux résultats de l'entreprise.



### **b) La stratégie de l'entreprise**

L'entreprise a développé un partenariat avec 14 boulangers indépendants, sous l'enseigne Baguépi. Ils doivent pour cela respecter un cahier des charges très précis. Le but affiché par GMA est de tirer vers le haut l'artisan- boulanger, en l'aidant à développer son talent et son savoir-faire et en véhiculant une certaine image de la boulangerie : accueil, présentation, éclairage, notamment. Les boulangers, réticents au départ à cause des investissements en formations et matériels spécifiques, y ont néanmoins adhéré. Ce partenariat est stratégiquement nécessaire pour GMA dans la mesure où le marché domestique représente 91% de ses débouchés. Si elle ne maintient pas les boulangers en vie, elle risque de disparaître ou de voir se développer la boulangerie industrielle de façon excessive.

Le poids de la concurrence exercée par la farine de la France hexagonale est très faible sur ce marché malgré le dumping opéré par cette industrie en dépit de l'octroi de mer.

GMA est en position de monopole naturel, mais compense cet état de fait en vendant presque intégralement sa production sur le marché local.

En outre, la matière première provenant de l'Europe est très chère.

L'entreprise reçoit des aides du POSEI, en particulier pour compenser le coût de transport de la matière première. En contrepartie, elle n'est pas autorisée à vendre à l'étranger. Elle a cependant plaidé pour l'attribution d'un quota par Bruxelles pour l'exportation de 2000 tonnes de farine par an à la Dominique.

Le but de GMA est d'assurer le développement de l'élevage professionnel en Guadeloupe, tandis que les objectifs restent limités concernant la farine.

L'entreprise ne communique pas auprès du grand public. Elle mène des actions ciblées auprès des professionnels de la boulangerie et de l'élevage qui visent entre autres, à moderniser l'outil de production. Elles prennent la forme de soutien technique lors des salons, pour les vétérinaires et pour les techniciens, et des aides pour l'importation de matériel ainsi que des avances. En tout, sa participation s'élève à 2 millions par an pour la provenderie.

Par ailleurs, en 2004, l'entreprise a dû investir dans l'achat d'un moulin de 3,5 millions d'euros car le coût de fonctionnement était devenu excessif, au moment où il fallait compenser la perte du marché de la Martinique.

Les dirigeants de l'entreprise veulent aussi porter leurs efforts sur la sécurité, la santé, l'écologie, la productivité, et le respect du marché. Ils considèrent en effet que la situation de monopole confère une forte responsabilité à l'entreprise.

### c) Les résultats de l'entreprise

On constate une baisse de la production de farine et d'aliments pour bétail des GMA. De 9500 tonnes en 2002 la production d'aliments pour bétail passe à 7000 tonnes environ en 2006. La production de farine de froment baisse de 8500 tonnes en 2002 à 4700 tonnes en 2006. Cette évolution se traduit par une chute du chiffre d'affaires (en millions d'euros) entre 1997 et 2007.

TAB.67. ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES GMA (EN MILLIONS D'EUROS)

Année	1997	1999	2001	2003	2004	2005	2006	2007
CA	26.6	25.7	24.8	23.3	21.9	20.4	19	18.4

Source GMA

La même évolution négative est constatée pour la valeur ajoutée, l'EBE et le résultat net.

TAB.68. EVOLUTION DE L'EBE ET DU RÉSULTAT NET DES GMA (EN MILLIONS D'EUROS)

Année	1997	1999	2001	2003	2004	2005	2006	2007
VA	5.681	5.57	4.50	3.961	3.832	3.519	4.227	3.910
EBE	2.219	2.873	1.896	1.805	1.642	1.377	0.855	2.116
RN/CA	3.9%	3.28%	1.75%	3.25%	2.75%	3.25%	-2.25%	4.5%

Source GMA

Le chiffre d'affaires a diminué à partir de 2002 à cause, notamment, de la perte du marché martiniquais qui représentait une production de 15000 tonnes. Mais on remarque, a contrario, une amélioration des résultats pour l'année 2007.

GMA a réalisé, en moyenne, un profit de 2 à 3% du chiffre d'affaires entre 2003 et 2007.

De toute évidence, GMA n'ont pas su trouver la stratégie efficace qui lui aurait permis de résister à la concurrence extérieure des nouveaux entrants et de garder leur place sur le marché de la farine. Ils n'ont pas non plus trouvé une parade à la baisse de la vente des aliments pour bétail, due en grande partie aux difficultés du secteur de l'élevage. L'entreprise s'est adaptée en réduisant sa production et ses effectifs, autrement dit en réduisant sa taille. Les effectifs étaient en moyenne de 95 salariés en 1997, et ont diminué pour atteindre 78 salariés en 2003 et 63 salariés en 2007.

L'entreprise a dû aussi se séparer d'une partie de ses actifs. L'actif immobilisé diminue nettement entre 2001 et 2006. L'actif immobilisé qui était de 2.170.000 en 2003 est passé à 1.830.000 en 2004 et en 2005. La baisse de l'actif immobilisé signifie qu'il y a eu un désinvestissement. C'est une nouvelle preuve de la stratégie d'adaptation des GMA à l'évolution du marché. Parmi les actifs immobilisés, on remarque particulièrement l'affaiblissement de la part des actifs incorporels (brevets, fonds de commerce).

En juin 2008, l'entreprise « Grands Moulins de la Martinique » a racheté GMA Guadeloupe.

En conclusion, après avoir occupé une période de croissance qui lui a permis de s'imposer sur le marché régional dans un secteur en expansion, l'entreprise GMA, a vu son influence régresser. Pourtant, la politique d'aide des pouvoirs publics, notamment européens, aurait pu favoriser de meilleurs résultats. Elle n'a pas su trouver la stratégie efficace qui lui aurait permis de garder sa place.

#### **4.2.1.2 Étude d'une boulangerie**

##### ***a) Sa place sur le marché du pain***

Nous avons mené notre enquête auprès d'une boulangerie appartenant à une grande enseigne locale et qui a désiré garder l'anonymat. Cette grande enseigne de boulangerie possède dix-huit établissements répartis sur le territoire. C'est un groupe guadeloupéen, qui, parti d'une seule boulangerie familiale en 1968, s'est développé ensuite. 130 personnes sont employées par cette grande enseigne. Elle propose des produits de boulangerie et de pâtisserie, et revendique un savoir-faire qui confère à ses produits une saveur appréciée par le public. Celui-ci est essentiellement composé de ménages, et de quelques administrations ou entreprises, de façon ponctuelle.

La concurrence n'est pas vraiment féroce dans ce secteur, mais elle s'est cependant durcie avec l'arrivée des enseignes de la France hexagonale, telles que Banette. En termes de part de marché, cette enseigne se situe derrière Banette. La concurrence des petites boulangeries individuelles est faible.

C'est un marché sur lequel les barrières à l'entrée sont faibles, même s'il faut faire des investissements conséquents à la création.

L'unique fournisseur des établissements du groupe pour la farine est l'entreprise GMA qui pratique un prix considéré trop élevé. Pour les autres matières premières de boulangerie, l'entreprise se fournit dans divers magasins locaux. Elle est partiellement intégrée dans la mesure où elle possède un établissement qui fournit les autres boulangeries du groupe en produits de viennoiserie.

Le secteur de la boulangerie ne perçoit pas beaucoup d'aide de l'Etat.

### ***b) Sa stratégie et ses résultats***

Les objectifs de l'entreprise sont la croissance et la recherche de la qualité. Il y a une supervision constante du travail, un suivi attentif des chiffres et une vérification fréquente de la qualité des produits.

Les pratiques commerciales particulières sont une différenciation des prix par rapport à la quantité. L'entreprise a mis en service une carte de fidélité pour les jeunes, des formules, et des offres spéciales pour les fêtes.

Les établissements du groupe ont une gamme très étendue de prix, formés conventionnellement en considérant la marge, à partir du coût de revient.

L'entreprise communique à travers des opérations de sponsoring d'événements.

Elle doit investir tous les 4 à 5 ans environ 20000 euros pour le renouvellement des machines.

C'est une entreprise relativement performante qui maintient ses résultats. Il existe des différences entre les sociétés du groupe, mais elles réalisent une fourchette de 30 000 à 50 000 euros mensuels de chiffre d'affaires. Celui-ci a cependant fluctué ces dernières années à cause de facteurs qui n'ont pas vraiment été identifiés.

Les salaires constituent environ 30% de la valeur ajoutée. Les matières premières représentent une part identique. Le coût des transports est négligeable.

Les salariés reçoivent une prime annuelle en fonction des résultats de l'entreprise.

Les investissements portent leurs fruits, car dans une boulangerie, le changement de façade, la rénovation a systématiquement un effet positif sur les ventes.

L'entreprise a fait des progrès, puisqu'elle s'est considérablement développée depuis sa création. Il y a de plus une meilleure prise en considération des salariés : elle confère une importance particulière à l'humain. Cependant, des progrès restent à faire dans le management, qui devrait évoluer vers une forme plus incitative.

Les deux entreprises étudiées dégagent des bénéfices. Paradoxalement les bénéfices les plus importants ne semblent pas être réalisés par celle des deux entreprises qui se trouve en situation de monopole. Les raisons de l'évolution négative des résultats de la société GMA sont connus : une baisse des ventes due à l'arrivée d'un nouvel entrant sur le marché inter-régional (Guadeloupe, Martinique) ; des coûts (fixes) très élevés et de faibles rendements pour un appareil productif de trop faible capacité. La taille du marché intervient dans l'explication du coût. L'entreprise est amenée à mettre en place une coopération inter-filière pour assurer son avenir. Elle dépend fortement de ses débouchés, en aval, autant que l'aval (surtout la boulangerie) dépend d'elle pour des prix modérés.

#### 4.2.2 L'organisation de la filière

FIGURE 9. LA FILIÈRE BOULANGERIE-MEUNERIE

ETAPES	AGENTS	
FOURNISSEURS	IMPORTATEURS DE GRAINS	IMPORTATEURS DE FARINES
PRODUCTION	PRODUCTEUR DE FARINE	BOULANGERIES PATISSERIES
DISTRIBUTION	GRANDE DISTRIBUTION	COMMERCE DE DETAIL
CONSOMMATION	CONSOMMATEURS	

La filière, peu riche en échelon, se compose en bout de chaîne de plusieurs produits consommés par les ménages : la farine, le pain et les produits de boulangerie fine. En début de filière il y a la farine et les grains de céréales, le blé surtout. La Guadeloupe ne produisant pas

les céréales à pain, il existe donc des importations de farine et de grains destinés à la production de farine. En termes d'entreprise, on retrouve, d'un côté, un ensemble de boulangeries artisanales ou industrielles, et de l'autre, la seule minoterie de la Guadeloupe. Les importations de farine remontent à l'origine de la colonisation, mais se sont intensifiées depuis les années 1960. Les importations de grains sont plus récentes et s'expliquent par la création d'une unité de production de farine de froment et d'aliments pour animaux. L'aide au transport accordée dans le cadre du POSEIDOM est utile mais ne supprime pas complètement le surcoût lié à l'insularité.

### **4.2.3 Les conditions favorables de l'offre et de la demande**

#### **4.2.3.1 Les conditions de l'offre**

Les activités portant sur le travail du grain et la fabrication d'aliments pour animaux sont relativement récentes en Guadeloupe. Si la situation géographique de la Guadeloupe lui permet de produire du maïs en petite quantité, elle ne lui permet pas de produire le blé qui est la principale matière première des activités de meunerie. C'est seulement à partir de la fin des années 1960, qu'une minoterie a été créée pour répondre aux besoins de farine pour la boulangerie et d'aliments pour la filière élevage. Sans être très rentable, ce secteur d'activité dégagait des bénéfices grâce, notamment, aux aides publiques attribuées dans le cadre du POSEIDOM. L'évolution du secteur indique un affaiblissement de la rentabilité.

L'entreprise a perdu une partie de ses débouchés avec la création d'une minoterie à la Martinique. La minoterie a, certes, une position quasi monopolistique. Mais ce quasi-monopole s'exerce sur un territoire étroit. Nous retrouvons la question de la taille du marché ; peu propice à la réalisation d'économies d'échelle.

La production de pain et de produits de boulangerie fine est réalisée de manière artisanale ou industrielle par de nombreuses boulangeries installées sur l'ensemble du territoire guadeloupéen. Cette activité est très ancienne et s'est renforcée avec l'intégration progressive de la Guadeloupe dans l'ensemble socioéconomique et culturel français. Il existe également une production de pain dans les grands magasins d'alimentation. En 2005, la boulangerie-

pâtisserie artisanale représentait 4.2% du nombre d'entreprises, 4.6% de l'effectif salarié et 2% de la valeur ajoutée du secteur commerce.

Les circuits de commercialisation aussi bien du pain que de la farine sont variés : il s'agit d'abord des boulangeries elles-mêmes en vente directe aux ménages, des petits commerces (épiceries et supérette) et de la grande distribution qui vend aussi bien ses propres produits que ceux qu'elle a achetés. La livraison du pain à domicile dans de petites voitures de transport représente une activité non négligeable dans les zones à habitat dispersé.

Du côté de l'offre, les approvisionnements se font généralement en Europe. Quelques achats peuvent être faits aux Etats-Unis. Ces importations sont quasiment toutes destinées aux Grands Moulins Antillais, seule minoterie de la Guadeloupe. Elle produit à la fois des farines destinées à la consommation humaine et des aliments pour animaux. Sur cette base, les GMA proposent à leur clientèle tout une gamme de produits.

L'aide du POSEIDOM entre dans les calculs du coût de production et du prix de vente des GMA. Selon l'analyse de la Direction de l'Agriculture et des Forêts (DAF) : « la répercussion de l'aide est établie par comparaison entre prix de vente et prix de revient des céréales importées, en vérifiant que la baisse de prix effectuée par les bénéficiaires de l'aide est suffisante en comparaison de l'incidence en baisse avec l'aide accordée et des augmentations de prix de revient enregistrées pendant la même période (mois), cela pour chaque demande d'aide ».

TAB.69. EVOLUTION DU PRIX MOYEN DE LA FARINE ET DES QUANTITÉS PRODUITES PAR GMA EN  
GUADELOUPE DE 1992 À 1998

	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99
Production (t)	37063	43177	39325	45980	41895	40912	39884	37706
Prix moyen de vente (F/t)	2830	2617	2729	2585	2632	2815	2887	2791

*Source : GMA : fin d'année fiscale au 28 février de l'année*

Les quantités de farine produites par l'entreprise GMA ont très peu fluctué dans un premier temps. Depuis le début des années 2000 la production a considérablement chuté avec l'ouverture de la minoterie de la Martinique. Le prix moyen de vente n'a guère augmenté. Cette stabilité du prix n'est pas sans rapport avec les contraintes réglementaires auxquelles est

soumise GMA. Elle bénéficie de l'aide communautaire, mais elle doit reporter cette aide sur les clients et les activités situées en aval. Certes, GMA occupe une position dominante, mais sa liberté d'action reste limitée.

Par ailleurs l'entreprise dépend fortement de ses clients de l'aval. Elle ne vend qu'une petite quantité de sa production à l'extérieur. Les importations de farine ne sont pas négligeables ; par conséquent, elle reste sous la menace de concurrents extérieurs. La minoterie correspond à une industrie de substitution des importations dont l'existence ne dépasse pas quatre décennies. Un retour au statu quo ante reste possible. Cette situation suffit à expliquer la politique de modération des prix de vente et le partenariat établi avec une enseigne dans la boulangerie.

TAB.70. EVOLUTION EN % DU PRIX DE LA FARINE GMA PRODUITE EN GUADELOUPE  
ET DES PRIX DE DÉTAIL DE LA FARINE RELEVÉS PAR L'INSEE SUR LA PÉRIODE 1991-1997 ET  
ÉVOLUTION DES INDICES « FARINE BOULANGÈRE » ET « FARINE MÉNAGÈRE » DE L'INSEE EN % SUR  
LA MÊME PÉRIODE BASE 100 EN 1991

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Prix moyen de la farine GMA en francs courants par tonne	2830	2617	2729	2585	2632	2815	2887
Evolution en base 100 en 1990	100	92.47	96.34	91.34	93.00	99.46	102.01
Indice farine boulangère base 100 : 1991	100	101.3	99.0	95.9	94.1	92.5	93.3
Prix de la farine au détail en Guadeloupe			6.82	6.19	6.16	6.12	6.32
Evolution en indice 100 en 1993	-	-	100	90.8	90.3	89.7	92.7
Indice farine ménagère base 100 : 1991	100	100.7	99.9	95.6	95.6	95.0	92.7

Source : GMA et INSEE traité par Brèche

On peut partir de la structure des coûts de production retenue dans « *l'évaluation du volet agricole du POSEIDOM, 2000* » :

- 37% pour les céréales ;
- 18% pour les autres matières premières ;
- 45% pour les autres coûts de production. Il s'agit particulièrement du coût salarial.

La mesure de l'évolution des prix, aussi bien pour le pain que pour l'alimentation pour animaux, permet de conclure que l'aide apportée par le POSEIDOM ne permet de compenser que partiellement les surcoûts dus à l'éloignement, à l'insularité et à l'étroitesse du marché.



L'offre se compose également des produits importés, qu'il s'agisse des farines pour la consommation humaine ou des aliments pour animaux. Ces produits sont peu compétitifs en termes de prix, mais le sont davantage en termes de qualité.

L'offre de pain et de produits de boulangerie fine est étroitement liée à la matière première qu'est la farine. Les boulangers de la Guadeloupe s'approvisionnent exclusivement auprès de l'entreprise GMA. Ainsi, l'activité de la boulangerie en Guadeloupe ne peut être dissociée de celle de son fournisseur, GMA. Mais la dépendance est plus forte d'un côté que de l'autre. La fabrication du pain en Guadeloupe comparée à l'Europe présente cependant une originalité : 60% des pains sont fabriqués avec ajout de matière grasse : margarine et saindoux. Cette pratique traditionnelle vient du souci de mieux conserver le pain. Le climat guadeloupéen se caractérise par un taux d'humidité élevé ; ce qui contraint les boulangers à une surveillance permanente et rapprochée pour obtenir un pain de bonne qualité.

L'offre se compose de plusieurs types de pains dont les plus proposés sont : la baguette, le banneton, le pain complet. Cette offre correspond aux attentes d'une majorité de la population mais les exigences se font plus grandes.

#### **4.2.3.2 Les conditions de la demande**

Du côté de la demande, La farine de blé est utilisée en consommation intermédiaire, par les boulangeries, pâtisseries et en consommation finale par les ménages. L'offre est donc alignée sur l'évolution de ces débouchés. L'essentiel des ventes concerne les boulangeries pour le pain consommé par les ménages. Or l'évolution de la consommation de pain est soumise à deux tendances contradictoires : d'un côté, une tendance à la hausse due à l'augmentation démographique; de l'autre une tendance à la baisse à cause d'une transformation des modes de consommation alimentaire. Si la vente de farine aux boulangeries se fait généralement de façon directe, la vente finale aux ménages a lieu par l'intermédiaire des établissements de commerce au détail : petites épiceries, grandes ou moyennes surfaces.

Les aliments pour bétail ont pour débouchés les éleveurs de différentes filières: volailles, bovins, porcs. Compte- tenu des limites du marché, ces débouchés peuvent être fortement touchés par la création ou la disparition d'une exploitation agricole.

L'évolution de la demande est également affectée par l'évolution des prix, notamment pour les filières de production animale. On peut établir une relation entre l'aide apportée par le RSA de l'ODEADOM et l'évolution de la demande dans les filières de l'élevage. L'aide apportée par le RSA contribue à la baisse des coûts de production et, par conséquent, des prix de vente ; ce qui favorise la demande.

Jusqu'au début des années 2000, la production de farine et d'aliments pour bétail avait aussi pour débouchés le marché martiniquais. En 2000, a été créée une minoterie martiniquaise qui a pris cette part de marché. Cet événement a nécessairement affecté l'évolution de la production de farine en Guadeloupe.

L'évolution de la demande de pain a connu plusieurs tendances. D'abord à l'origine de la société guadeloupéenne le pain était peu consommé. La nourriture de base de la population esclave était composée de tubercule et de galette de kassave. Cette galette fabriquée avec de la farine de manioc était appelée le pain des esclaves. L'évolution des habitudes alimentaires a fait progresser la consommation de pain. Le pain est ainsi devenu un produit de grande consommation. On peut estimer à 95% le nombre de Guadeloupéens qui consomment du pain chaque jour et à 64% ceux qui en achètent tous les jours. La demande se porte principalement sur deux types de pains : la baguette (40% de la demande) ; le banneton ou « gros pain » (10% de la demande). La très grande majorité des consommateurs font leurs achats de pain dans les boulangeries ou les petits commerces.<sup>42</sup>

L'activité de la filière est totalement dépendante de l'extérieur. Les entreprises importent la totalité de leurs matières premières qui sont le blé et le maïs. Elles sont donc soumises aux conditions d'approvisionnement. Les pouvoirs publics, dans le cadre du POSEIDOM, jouent un rôle particulièrement important dans l'évolution de la filière. Le POSEIDOM est un programme d'aide européen destiné à l'agriculture et aux IAA des régions ultra-périphériques. Un de ses régimes, le Régime d'aide spécifique (RSA) propose une aide à l'importation de matières premières au profit des éleveurs, des entreprises et des consommateurs. Il s'agit de compenser les surcoûts d'approvisionnement dus à l'insularité et à l'éloignement des RUP des marchés d'approvisionnement. Ce programme d'aide devrait au final favoriser l'emploi.

---

<sup>42</sup> [www.latoque.fr](http://www.latoque.fr)

Dans le secteur du travail des grains et des aliments pour animaux, l'aide porte sur les importations de céréales destinées à la consommation humaine et à l'alimentation animale, notamment le blé et le maïs.

TAB.71. BILANS PRÉVISIONNELS, QUANTITÉS RÉELLEMENT ACHÉMINÉES ET MONTANTS D'AIDE CORRESPONDANT AUX APPROVISIONNEMENTS EN BLÉ EN GUADELOUPE DE 1992 À 1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Bilan POSEIDOM blé (1000 t)	60	76	80	70	80	70	436
Importations de blé (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Achats blé UE (avec RSA)	52.73	60.17	55.55	56.71	34.43	58.64	317.8
Montant aide POSEIDOM (MF)	26.0131	26.9989	28.0571	24.8164	1.5179	5.6978	116.1012
Montant moyen de l'aide par tonne	493	448	505	438	44	97	
Part du bilan réalisée	88%	79%	49%	81%	43%	84%	73%

Source : Douane Dans bilan POSEIDOM 1992-1997

TAB.72. RSA POUR LES CÉRÉALES DESTINÉES À L'ÉLEVAGE EN GUADELOUPE

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Bilan POSEIDOM maïs(000t)	20	20	20	16	16	16	108
Importations de maïs(avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Achats maïs UE (avec RSA)	6.24	10.89	11.60	10.83	10.65	10.55	60.76
Montant de l'aide POSEIDOM maïs	0.02381	0.59809	.61358	0.69842	0.33650	0.52957	2.79997
Part du bilan réalisé	31%	54%	58%	68%	66%	66%	56%
Bilan POSEIDOM orge (000t)	10	10	10	1	0	0	31
Importation d'orge (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Achats orge UE (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Part du bilan réalisé	0%	0%	0%	0%	-	-	0%
Bilan POSEIDOM blé (000 t)	60	76	80	70	80	70	436
Importation de blé (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Importation de blé UE (avec RSA)	52.73	60.17	55.55	56.71	34	58.64	317.80
Montant de l'aide POSEIDOM blé	26.0131	26.9969	28.0571	24.8164	1.5179	5.6978	116.1012
Part du bilan réalisé	88%	79%	69%	81%	43%	84%	73%

Source : Douane dans bilan POSEIDOM 1992-1997

Pour l'année 2006, le bilan d'approvisionnement prévisionnel était de 56 000 tonnes de céréales importées pour une aide par tonne de 52, 5 euros par tonne. Pour les années 2007 et 2008, les prévisions étaient de 58 000 tonnes de céréales pour une aide stable de 52.5 euros

par tonne. Le même dispositif fonctionne pour les autres produits destinés à la consommation humaine et à l'alimentation animale.

L'existence d'une demande soutenue de pain favorise l'activité des entreprises dans le secteur de la boulangerie. Bien qu'il y ait une évolution des goûts et des modes d'alimentation, elle ne semble pas être encore en mesure d'affecter sensiblement la demande de pain. L'intervention des pouvoirs publics est un facteur qui contribue à la modération du prix de vente du pain.

## **4.2.4 Structure du marché, coûts et prix**

### **4.2.4.1 La structure du marché**

Le marché régional de la farine est quasi-monopolistique dans la mesure où on y trouve un offreur qui domine le marché pour des produits indifférenciés ou bien légèrement différents. Les GMA ont le monopole de la production locale et sont fortement présents sur le marché. Mais d'autres marques s'y trouvent également avec des produits importés. Il s'agit de produits qui s'adressent en priorité aux boulangeries industrielles et aux ménages pour la consommation finale. Face à cette offre quasi-monopolistique, il y a un grand nombre de demandeurs. Ce sont les 317 boulangeries et pâtisseries et les 200 000 ménages qui s'approvisionnent au détail dans les grandes surfaces ou dans les petites épiceries. La structure du marché est la même pour les aliments pour bétail en ce qui concerne l'offre. La demande de ce type d'aliments est à peine plus concentrée : environ 150 éleveurs répertoriés de porcs et de volailles, et 210 de bovins. La faible concurrence des produits importés n'arrive pas à contenir l'effet de domination de la seule entreprise de fabrication locale : les GMA.

Le marché du pain se caractérise par la très forte dispersion des établissements, environ 200. La concurrence est donc forte. Il existe cependant une tendance récente à la concentration au profit des productions industrielles.

Toutefois, il n'y a pas de barrières à l'entrée institutionnelle sur ces deux marchés. La création des Grands Moulins de la Caraïbe en Martinique le prouve. Pour autant, la création d'une minoterie exige des investissements importants. L'importance de ces investissements, comparée à la faiblesse des revenus potentiels eu égard à la taille du marché, constitue une barrière économique importante pour de nouveaux entrants.

Sur le marché du pain, les barrières à l'entrée de même que la différenciation des produits sont relativement faibles.

En conclusion la faible concurrence du marché de la farine devrait générer une rentabilité élevée a contrario du marché du pain où la forte concurrence devrait générer une rentabilité plus faible. Mais, comme nous l'avons déjà constaté, c'est l'inverse qui se produit.

#### **4.2.4.2 Les coûts et les prix**

Dans la même filière, on s'attend à des structures de coûts différentes aux deux échelons que constituent les boulangeries, d'une part et la minoterie d'autre part. Celle-ci supporte des coûts fixes plus élevés. Les charges salariales et les intrants doivent avoir un poids important, comme dans toutes les activités de l'économie de la Guadeloupe.

### **4.2.5 Comportements et performances**

#### **4.2.5.1 Les comportements des entreprises**

La situation de quasi-monopole de l'entreprise GMA ne l'a pas poussée à mener une stratégie très offensive sur le marché local. La gamme de produits proposés à la demande est limitée. La politique de prix menée consiste à répercuter les baisses de coûts des matières premières dues aux politiques publiques. Toutefois les augmentations des autres coûts ont été répercutées sur les prix de vente.

Dans le secteur de la boulangerie, la forte concurrence pousse les entreprises à proposer des prix de vente plus bas que les concurrents ou à s'appuyer sur une image de marque en proposant des prix de vente plus élevés.

Dans ce secteur, les stratégies restent limitées. Le nombre important de points de vente du pain amène une concurrence par les prix. Dans les grandes et moyennes surfaces, les prix de vente sont plus faibles pour les pains de fabrication industrielle. D'une boulangerie à l'autre, les prix de vente varient de 13% environ.

#### 4.2.5.2 Les performances

TAB.73. CHIFFRES-CLÉS DE LA FILIERE MEUNERIE DE LA GUADELOUPE

Nombre d'entreprises d'au moins 10 salariés ou de plus de 800 00 € de C.A.	3
Nombre de salariés au 31/12/2005	93
Effectif salarié moyen	93
Chiffre d'affaires (K €)	26 678
Salaires et traitements bruts (K €)	3 622
Valeur ajoutée (K €)	4 910
Investissements (K €)	690
Taux de marge	39.8
Rentabilité brute d'exploitation	7.2
Frais de personnel /valeur ajoutée	95.8
Frais financier/valeur ajoutée	7.6
Impôts et taxes /valeur ajoutée	12.7
Valeur ajoutée par salarié (K €)	52.8
Frais de personnel par salarié (K €)	50.6

Source : EAE 2005, Insee, Premiers résultats 2005

En 2005, les trois principales entreprises de la filière meunerie de la Guadeloupe avaient un chiffre d'affaires de 26,678 millions d'euros et une valeur ajoutée de 4,910 millions. Leurs chiffres d'affaires représentent alors près de 19% du chiffre d'affaires des IAA et 3,3% du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'industrie guadeloupéenne. Pour la valeur ajoutée, les proportions sont respectivement 8,8% et 2,16%. Le taux de marge, de 39%, est largement supérieur à ceux des IAA (30,7%) et de l'ensemble de l'industrie (30,2%). Mais il faut distinguer la marge qui relève de la fabrication d'aliments pour animaux (environ 50%) de celle qui relève du travail du grain (environ 21%). Enfin les effectifs salariés de la filière (93) représentent 7% des effectifs des IAA et près de 2% de ceux de l'ensemble de l'industrie. Ces chiffres ne sont pas très éloignés de ceux qui sont obtenus pour la région Antilles- Guyane.

Ces résultats ont évolué depuis le début des années 2000. Pour les trois DOM d'Amérique, le nombre d'entreprises de la filière a augmenté de plus de 55% en passant de 9 à 14. Les effectifs salariés ont légèrement augmenté (+ 7%). Le poids du CA et de la valeur ajoutée de la filière a légèrement augmenté aussi bien dans les IAA que dans l'ensemble de l'industrie. Mais le taux de marge a diminué, en grande partie pour le travail du grain.

Ces résultats assez modestes sont dus principalement à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché et à la faiblesse des stratégies de développement de la part des entreprises déjà sur le marché. Le taux de marge dans le secteur des aliments pour animaux est très élevé. Les

entreprises de fabrication de ces aliments ont largement bénéficié des avantages apportés par le RSA de l'ODEADOM.

En 2006 le secteur des boulangeries- pâtisseries, associées aux charcuteries, a dégagé des résultats d'exploitations nettement supérieurs aux autres secteurs du commerce, quand on les compare aux chiffres d'affaires ou aux valeurs ajoutées.

## **4.3 La filière construction, béton**

---

Nous intégrons dans la filière construction, béton un ensemble d'activités dont la finalité est la mise à la disposition des ménages des logements. Cette filière a donc un rôle primordial dans toutes les sociétés. Elle regroupe des activités motrices de l'ensemble de l'économie et est fortement pourvoyeuse d'emplois. En Guadeloupe comme en France métropolitaine, elle concerne une fraction importante de l'activité économique et de l'emploi. En 2007, le BTP représente 8.7% de la valeur ajoutée de la région Guadeloupe ou encore 6.6% de l'emploi. Dans le secteur BTP, la production de bâtiments et d'ouvrages constitue la principale activité, soit plus de 58% de la valeur ajoutée de ce secteur en 2006. De même, malgré une demande relativement soutenue à cause de la croissance démographique, les activités de cette filière sont fluctuantes parce qu'elles sont sensibles à la conjoncture économique et aux politiques publiques. Nous cherchons à comprendre les stratégies menées par les entreprises dans cette filière et à en mesurer les résultats.

### **4.3.1 Etude de trois entreprises de la filière**

#### **4.3.1.1 Société des Ciments Antillais**

##### ***a) La filialisation à une firme multinationale (FMN)***

La Société des Ciments Antillais, filiale de la société Lafarge SA qui détient 69.44% de son capital, est une société anonyme située en Martinique et en Guadeloupe, le siège social étant installé en Guadeloupe. Elle emploie 100 salariés dont les deux tiers sont en poste en Guadeloupe. Elle y est localisée stratégiquement sur cinq hectares dans la zone industrielle de Jarry, et en bord de mer. Les bateaux peuvent ainsi déverser leurs 20000 tonnes de matière première dans les trémies de déchargement de la société.

Premier cimentier du bassin Caribéen, Lafarge Antilles dispose d'une capacité de production de 800 000 tonnes. Lafarge Antilles est aussi présent dans deux autres activités à travers ses filiales : Le « Béton contrôlé » produit du béton prêt à l'emploi et dispose de quatre centrales réparties sur l'ensemble du territoire guadeloupéen.

La Société Auxiliaire de Matériaux assure, dans la Caraïbe, le négoce de produits spéciaux complémentaires, comme les adjuvants ou les produits de démoulage.



### Ciment

Chiffres d'affaires 2006 : 56 millions d'euros

Collaborateurs : 106

Activité : Production de ciment

Implantations : Guadeloupe, Martinique, Guyane

### Béton

Chiffre d'affaires 2006 : 20 millions d'euros

Collaborateurs : 21

Activité : fabrication de béton prêt à l'emploi

Implantations : Guadeloupe

### Négoce

Chiffre d'affaires 2006 : 1 million d'euros

Collaborateurs : 4

Activité : négoce de produits spéciaux

Implantations : Guadeloupe, Martinique »

*Source : Lafarge*

Elle propose deux gammes de ciment : cinq produits en sac et deux produits en vrac. En réalité, l'entreprise n'est pas une cimenterie complète : elle est une simple station de broyage qui permet de créer une valeur ajoutée locale.

Le ciment est la deuxième matière la plus consommée dans le monde après l'eau. 2,5 milliards de tonnes de ciment sont produites chaque année. C'est la matière première de l'industrie du BTP, mais pur, il n'est pas utilisable. Il représente tout de même 5% du coût de construction d'un bâtiment.

Les clients de la Société des Ciments Antillais se répartissent en deux groupes : d'une part les entreprises industrielles de béton ou de préfabrication (parpaing) et d'autre part, les artisans de la construction qui coulent leur béton eux-mêmes. La clientèle est locale car c'est un matériau très difficile à exporter.

L'entreprise est en situation de monopole : le coût du ciment et sa bonne performance font qu'il est plus cher d'importer du ciment que de l'acheter sur place. Il n'y a pas de barrière à l'entrée sur ce marché, mais l'investissement de départ est très lourd. Il s'élève à 50 millions

d'euros amortis sur 15 à 20 ans. De plus, le marché est trop restreint pour accueillir durablement deux entreprises de ce type.

Cette entreprise est intégrée verticalement puisqu'elle possède une filiale de fabrication de béton prêt à l'emploi en Guadeloupe : « Lafarge béton-le béton contrôlé ».

En somme, le groupe Lafarge produit du ciment, du plâtre, du béton prêt à l'emploi et possède des carrières.

Les mesures gouvernementales jouent un rôle primordial sur l'activité de cette firme. En premier lieu, le marché du ciment est particulièrement réglementé. Les entreprises sont soumises à des normes relatives à la santé et à la sécurité, comme le « marquage CE ». Le conditionnement et les caractéristiques chimiques des produits sont contrôlés. Le projet REACH impose l'enregistrement obligatoire des matières et des produits dangereux. Les entreprises sont assujetties aussi aux normes françaises de construction (NFCE).

Face à ces contraintes, l'entreprise bénéficie également de nombreux dispositifs d'aide. Il y a la défiscalisation sur investissement productif, qui permet par ailleurs de stimuler la construction<sup>43</sup> ainsi que des allègements de charges sociales. Par contre, elle ne peut pas avoir recours aux aides FEDER<sup>44</sup> puisqu'elle appartient à une firme multinationale.

### ***b) Les stratégies mises en place***

L'objectif poursuivi par l'entreprise est un développement durable de son activité. Ceci prend en compte plusieurs dimensions : l'environnemental, le social, et l'économique.

C'est aussi une entreprise qui se veut économiquement rentable, puisque le groupe Lafarge est coté en bourse dans le CAC40.

Ses pratiques commerciales sont celles d'un monopole discriminant au deuxième degré : le petit groupe de clients est soumis à des accords et des grilles de tarifications selon lesquelles le prix baisse avec la quantité achetée. Le prix pratiqué est le même qu'en France hexagonale, ceci grâce aux performances réalisées, et notamment la maîtrise des coûts.

L'entreprise accorde une importance particulière à son image et veut être exemplaire en matière de développement durable et d'éthique. Elle figure d'ailleurs depuis 2005, sur la liste des 100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable (« Global 100 Most Sustainable Corporations in the World »). Au plan local, elle se distingue dans des

---

<sup>43</sup> Il y aurait un déficit de 20000 logements en Guadeloupe

<sup>44</sup> Fond Européen de Développement Régional

actions de mécénat environnemental (dons de ciment, participations à divers projets) et éducatif (remise chaque année du prix de l'excellence aux meilleurs bacheliers scientifiques, participations au projet « entreprendre en lycée », partenariats avec le LEP sous forme de don de ciment et de formation). Elle respecte alors les critères relatifs à cet objectif.

Les investissements productifs varient chaque année entre 1 et 4 millions d'euros. Il s'agit d'abord d'investissement de remplacement et de capacité : ils servent au maintien de l'activité, à l'amélioration de la production, à la préservation de l'environnement et enfin au perfectionnement de la sécurité, principe que la Société des Ciments Antillais considère comme une valeur.

Elle consacre en outre des budgets très importants à l'activité « Recherche et Développement ». L'entreprise se divise en effet en deux catégories d'unités : des unités opérationnelles et des unités fonctionnelles. Ces dernières sont constituées du laboratoire, de la centrale, de la technique et de la R&D. Des recherches sont faites sur un béton à très hautes performances en matière de compression et de ductilité<sup>45</sup>, comme celui qui a été utilisé pour construire la passerelle de Seonyu à Séoul en Corée du Sud et sur le ciment sans poussière « sensium ». L'entreprise participe de plus au pôle « Synerg'île » de compétitivité sur les matériaux du futur.

Le marché antillo- guyanais du ciment est ainsi entièrement contrôlé par cette filiale du groupe Lafarge. Il détient par ailleurs, l'une des trois sociétés qui dominent le marché du béton prêt à l'emploi.

Bien qu'elle dispose d'une situation de monopole, la Société des Ciments Antillais développe pourtant une stratégie fondée sur l'innovation et la diversification des produits. Par exemple, depuis 2007 Lafarge Ciment Antilles a mis sur le marché une nouvelle gamme regroupée sous les marques : Le Classic , Cimabat, Durabat, Super Blanc.

Chaque ciment de la gamme a été développé pour répondre aux besoins des utilisateurs :

- Durabat : pour bétons des bords de mer, très utile en milieu insulaire ;
- Cimabat : pour la réalisation d'enduits, la pose de carrelage, de parpaings ;
- Le Classic : pour bétons courants ;
- Ciment Blanc : pour usage esthétique.

L'entreprise met l'accent sur l'adaptabilité de ses produits à chaque type de travaux.

---

<sup>45</sup> Propriété de se laisser étirer, battre, travailler sans se rompre. *Dictionnaire en ligne du CNRTL*.

Elle innove aussi en matière de conditionnement. Elle a créé un emballage qui permet de mieux lutter contre l'humidité. C'est une innovation qui compte sous un climat à saison humide et dans un archipel où le transport maritime est important. Enfin les innovations concernent également des produits adaptés à une région soumise à un risque sismique et à un environnement salin.

Comme son appellation l'indique, le ciment « X-Trem résistance » détient le niveau de résistance le plus élevé de la gamme des ciments Lafarge Antilles. Adapté aux normes constructives de nos régions, il est idéal pour les travaux de béton armé (préfabriqué ou prêt à l'emploi), qui exigent des résistances élevées. Il est spécialement dédié aux applications bord de mer et structure. Utilisable en ouvrages souterrains, pour les fondations profondes, en coulis d'injection ou dans les superstructures, il contient 90% de clinker. Conforme aux normes NF P 15-317 (prise de mer), Durabat augmente la durée de vie des bétons pour les ouvrages en milieux marins.

« Depuis la réception des matières premières et tout au long de la chaîne de fabrication, de nombreux contrôles réalisés dans le cadre de l'application de la norme ciment, sont effectués sur nos produits. La qualité est un axe majeur de la politique de développement de l'entreprise. Qualité de service et qualité d'usage de nos produits font partie intégrante de notre recherche de l'excellence. <sup>46</sup>»

### **c) Les résultats de l'entreprise**

Chaque année l'entreprise produit 500 000 tonnes de ciment réparties entre la Guadeloupe et la Martinique en fonction de la demande. L'entreprise réalise des performances satisfaisantes, et dégage des bénéfices. Le résultat net annuel est d'environ 6 millions d'euros. Le taux de rentabilité se situe dans la moyenne basse des industries cimentières.

Les salaires représentent 10% du chiffre d'affaires soit 6 millions d'euros. Ce sont les transports qui grèvent les coûts. Les employés sont cependant intéressés aux résultats, puisque selon les dispositifs légaux, l'entreprise employant plus de 50 salariés doit verser une prime annuelle et le personnel a aussi droit à une participation dans l'entreprise.

---

<sup>46</sup> <http://lafarge.extranet-abacusconsulting.com>

Les dirigeants mettent en avant son rôle social et économique : elle utilise beaucoup de sous-traitance, paie de lourds impôts et taxes, et crée en définitive une part importante de la valeur dans l'économie locale.

TAB.74. QUELQUES INDICATEURS POUR LA SOCIÉTÉ DES CIMENTS ANTILLAIS (EN EUROS)

	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005
Chiffre d'affaires	48 236 212	48 371 013	50 849 734
E.B.E.	12.92%	13.32%	11.6%
Résultat net	5 698 231	6 452 448	4 215 925

*Source : Lafarge*

La stratégie et les performances de la Société des Ciments Antillais font partie intégrante de celles menées par le groupe Lafarge.

Lafarge est co-leader mondial pour la production de ciment et de béton prêt à l'emploi et troisième producteur mondial pour la production de plâtre. Il est présent dans 76 pays dont 46 pour la production de ciment. Lafarge est en concurrence avec cinq autres groupes mondiaux importants : Holcim (Suisse) ; Cemex (Mexique) ; Heidelberg (Allemagne) ; Italcementi (Italie) ; Taiheiyo (Japon).

Depuis sa création en 1969 (entrée en production en 1970), des progrès constants ont été réalisés par cette entreprise. Mais les dirigeants considèrent qu'il reste des progrès à faire dans le domaine industriel, social, environnemental. Ces efforts peuvent être mesurés dans la mesure où chaque unité est évaluée en comparaison avec les autres. Les indices estimés sont par exemple la consommation d'électricité, les émanations de poussière, la performance économique.

#### **4.3.1.2 La Société Commerciale de Béton (SCB)**

##### ***a) L'organisation souple d'une TPE***

La Société Commerciale de Béton est une SARL rachetée en 2000 suite à une faillite. Cette petite entreprise de 6 salariés, outre le directeur d'exploitation, fait aujourd'hui partie des quatre plus grosses productrices de béton. Le personnel employé a des qualifications très précises : il y a un poste de centralier (technicien spécialisé) conduisant la centrale, pupitre de commande avec un système informatique. Il y a aussi un chauffeur de pelle qui remplit les

trémies<sup>47</sup>, une secrétaire commerciale qui s'occupe de la prise de commande et de l'établissement des planifications de livraison et trois chauffeurs. Cette entreprise est située dans le centre économique de l'île : la zone industrielle de Jarry. Son emplacement est stratégique car l'entreprise de béton ne peut pas être éloignée de plus de deux heures du lieu de livraison.

Celle-ci produit du béton prêt à l'emploi qui est dosé et malaxé à la centrale, à causes de normes françaises très contraignantes. Les pays anglo-saxons par exemple, ont uniquement l'obligation de peser le béton et de le lâcher dans le camion, tandis qu'en France, le béton BCS doit obligatoirement être malaxé pendant 55 secondes.

Deux types de bétons sont précisément produits par l'entreprise : le BCP ou béton à composition prescrite, et le BCS, soit le béton à composition spécifiée. Pour le premier, le client est prescripteur. Il décide donc de la recette du béton et choisit la proportion de ciment, de gravier, d'eau et d'adjuvants (fibres, produits spécifiques pour liquéfier ou au contraire durcir) à mélanger. Le deuxième type de béton est conçu par le producteur en fonction de l'utilisation prévue du béton. Ces deux types de bétons peuvent être ternaire, binaire ou quaternaire, avec l'objectif d'obtenir un béton à capacité maximale, c'est-à-dire un produit le plus compact et le moins poreux possible. Il est vendu au mètre cube, et pour produire un mètre cube de béton, il faut 1000 litres à plus ou moins deux pour cents près de matériaux. Ce béton est contrôlé de façon hebdomadaire à la centrale. Ces contrôles peuvent mener à une révision de la formule ensuite, car « le béton n'est pas une science exacte ».

L'entreprise livre ses produits sous deux formes : par camion- malaxeur qui garde le produit en mouvement pour éviter la ségrégation, ou alors camion- benne, transportant le béton sec utilisé sur les chantiers après ajout d'eau.

On peut dire que l'entreprise travaille « à la commande » puisque qu'elles sont passées en général la veille pour le lendemain.

Ses clients sont des particuliers, des artisans, de grandes entreprises du BTP comme Vinci, ICM (Ingénierie Concession Moderne), ETPO, Balineau par exemple, des clients locaux particulièrement versatiles. Ce qui ne fait que créer encore plus d'incertitude dans un secteur où la concurrence est déjà forte. Il existe dix-sept centrales en Guadeloupe, dont 4 majeures : SCB (groupe Gadarkan), SGB (groupe Hayot), Transbéton (racheté par Colas) et LBC

---

<sup>47</sup> Grand entonnoir de forme pyramidale ou conique, en bois, en métal ou en autres matières, employé essentiellement dans l'agriculture et l'industrie, et destiné à recueillir, à stocker ou à déverser divers types de matériaux qui doivent ensuite subir un traitement. *Dictionnaire en ligne du cnrtl.*

(Lafarge). Il faut avoir une certification par centrale. Les entreprises sont dans l'obligation pour survivre, d'aligner leurs tarifs.

S'il n'y a pas eu d'obstacle majeur pour entrer sur ce marché mais il faut néanmoins investir dans le matériel et les moyens de transport.

L'entreprise est intégrée dans un groupe : le groupe dont elle fait partie est client d'une part, et possède d'autre part une carrière de matériaux pour béton sur l'île voisine de la Dominique lui fournissant ses intrants. Elle se fournit également dans d'autres carrières, dont celles du groupe Lafarge situées dans la commune de Deshaies, (carrière à roches massives) et à Rivière-sens (carrière de sable pouzzolane).

Elle est obligée de respecter les règles de normalisation et de certification. Depuis 2004, les sociétés sont soumises à la norme EN2061. Elles sont également soumises à la certification NF. Dans le respect de certaines règles de sécurité et environnementales, elle ne peut bénéficier des aides de l'Etat. Elle est contrôlée par la DRIRE<sup>48</sup> en matière de pollution.

Les dispositifs de défiscalisation ont par ailleurs permis à la Société Commerciale de Béton d'acheter la plupart du matériel dont elle dispose. Cependant, depuis l'annonce de la fin de la défiscalisation, la production privée a baissé, les banques ne sont plus disposées à prêter et de ce fait les attentes sont grandes dans le logement social.

#### ***b) Une stratégie fondée sur une innovation***

L'objectif poursuivi par l'entreprise est d'obtenir plus de parts de marché, notamment avec l'utilisation d'un produit innovant : le sable pouzzolanique de couleur beige extrait à la Dominique subit un procédé de lavage inédit, qui permet de récupérer uniquement les éléments non-nocifs, et qui de ce fait, présente une courbe granulométrique optimale avec une finesse idéale pour le béton. Avec le béton obtenu grâce à ce matériau, on crée un parement qui nécessite moins de travail de lissage.

Dans ce secteur où la concurrence est forte, l'entreprise joue le rôle de la transparence. En effet, alors que ce n'est pas obligatoire, elle fournit le bon de pesée, c'est-à-dire la formule utilisée, lors de la livraison.

Ainsi l'entreprise comme tous les producteurs de béton fait un effort constant d'amélioration de son produit. Elle fait partie de l'Association des Petites Industries de la Guadeloupe

---

<sup>48</sup> Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

(APIG), au sein de laquelle ils font remonter les doléances quant à la résistance du béton, problème récurrent en Guadeloupe.

La société de béton rencontre parfois quelques difficultés pour se faire payer. Elle a tenté de se faire régler à l'avance, mais cela n'a jamais fonctionné. Elle a mis en place un système de paiement différé à une semaine avec le Crédit Moderne. Les grosses entreprises sont affiliées au Fichier National des Incidents des Paiements (FNIP).

L'entreprise fixe ses prix à partir des coûts qu'elle subit. La structure des coûts est la suivante : le premier poste de dépenses revient à la matière première qui représentent 60% des coûts, ensuite le transport de ciment et de granulats, externalisé car très cher, et la livraison en interne. Le transport représente 30% du coût. Enfin, il y a les salaires et les loyers. Leur stratégie est d'obtenir le plus de gros marchés possibles comme les logements sociaux pour assurer une rentabilité minimale. Ensuite, faire des bénéfices avec les plus petits clients.

L'entreprise ne fait plus de publicité pour se faire connaître. Elle a fait des publi-reportages, posé des autocollants sur les panneaux de permis de construire, et fait une enquête de popularité qui a eu pour conséquence un changement de logo et de couleurs.

Pour l'année en cours, elle a prévu un investissement de 1,5 millions d'euros pour l'achat d'un malaxeur de trois mètres cube, qui viendra remplacer celui de 1,5 mètres cube. L'objectif est d'augmenter la productivité car pour remplir un camion, deux gâchées seulement seront nécessaires au lieu de quatre aujourd'hui. C'est un investissement très lourd, qui requiert de surcroît un remplacement de blindage chaque semestre du fait de l'abrasivité des granulats. Elle investit aussi en recherche et développement, puisqu'elle a noué des partenariats avec l'Université des Antilles et de la Guyane, sur l'enrobée, c'est-à-dire le béton bitumineux. Elle essaie en outre de se greffer au pôle de compétitivité afin de créer un laboratoire au niveau local, tenant compte des spécificités régionales.

### **c) A la recherche de rentabilité**

L'entreprise produit 50000 mètres cube de béton par an, ce qui la place en quatrième position en parts de marché des entreprises productrices de béton. Elle a gagné 15% de parts de marché depuis sa création. Cependant, les dirigeants considèrent qu'elle n'est pas suffisamment productive, par conséquent elle doit augmenter sa capacité de production.

Le prix moyen du béton est de 130 euros le mètre cube, le chiffre d'affaires est de 6 500 000 euros ce qui n'est pas suffisant pour la rendre rentable ; mais son existence est justifiée par la



logique de groupe. Elle devrait être rentable dans les années qui viennent grâce à l'arrêt de la guerre des prix. Déjà, les prix des transporteurs de granulats et de ciment, éléments les plus fragiles de la filière car ils ne sont pas en groupement, ont baissé par la pression des plus grosses entreprises productrices de béton.

Autre initiative favorable, les investissements entrepris par la société portent leurs fruits : les clients reconnaissent la qualité du béton produit, et ceci grâce au sable « parment » de la Dominique. Ce succès a poussé les entreprises concurrentes à rechercher la même matière première sans pour autant obtenir le même produit : elles n'ont pas le procédé de lavage de la SCB.

Malgré ce petit avantage, l'entreprise essaie constamment d'améliorer les processus, la productivité au moyen d'éléments même minimes comme l'utilisation des pompes et des adjuvants. Tout ceci, dans le respect absolu des normes de production.

#### **4.3.1.3 L'entreprise : SOGETRA**

##### ***a) La situation avantageuse d'une filiale***

La SOGETRA (Société Générale de Travaux) créée en 1997 suite au rachat d'une petite entreprise, est une SAS (Société par Actions Simplifiée) affiliée au groupe Bouygues. Elle est située à l'intérieur des terres de la commune des Abymes. Cet emplacement tient au fait que la filiale SORENO située sur le site est une industrie en ICPE<sup>49</sup>. La SORENO fabrique de l'enrobée. La SOGETRA emploie en tout (maison- mère et filiale) 50 employés.

Elle propose des travaux de terrassement, de la VRD (Voiries et Réseaux Divers), des travaux routiers, d'enrobée, du petit génie civil. Plus généralement, elle maîtrise tous les corps de métier dans la construction.

---

<sup>49</sup> Une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (ICPE) est d'une manière générale, toute installation exploitée ou détenue par une personne physique ou morale, publique ou privée qui peut présenter des dangers ou des inconvénients pour : la commodité du voisinage, la santé, la sécurité, la salubrité publiques, l'agriculture, la protection de la nature et de l'environnement et la conservation des sites et monuments. Les ICPE sont issues de la loi du 19 juillet 1976, aujourd'hui codifiée aux articles du Titre Ier du livre V du Code de l'environnement.

Les principaux clients de la SOGETRA et de sa filiale sont les collectivités territoriales (Conseil Régional et Conseil Général surtout), les Sociétés d'Economie Mixte (SEM) comme la SEMSAMAR, la SIG, et quelques clients privés.

La SOGETRA a quatre grands concurrents : le groupe GADARKAN qui a la particularité de couvrir tout le champ de la construction est qui est très bien implanté localement. Viennent ensuite ETPL, Colas (qui fait aussi partie de la maison Bouygues), et GETELC filiale du groupe VINCI. Enfin, il y a une multitude de petites entreprises qui se sont surtout créées grâce à la défiscalisation. La SOGETRA se place en 2<sup>ème</sup> position en terme de parts de marché.

Bien que l'entrée sur ce marché semble être accessible à tout producteur, la création d'une entreprise nécessite d'une part un investissement lourd en matériel et d'autre part un personnel qualifié, ce qui est rare dans ce domaine. De ce fait, la création d'une entreprise de toutes pièces se révèle difficile.

La SOGETRA se fournit principalement chez sa filiale SORENO et possède une carrière. SORENO procure 100% de l'enrobé nécessaire, tandis que la carrière ne produit que 70% de la demande de la SOGETRA. Elle soustraite par ailleurs ses activités de VRD.

La SOGETRA a bénéficié des avantages de la défiscalisation, mais a subi aussi ses effets pervers. En effet, le fait d'appartenir à un grand groupe de travaux comme Bouygues, la protège et consolide ses finances. Au contraire, la défiscalisation a permis à de nombreuses petites entreprises de se créer et d'entrer sur le marché. L'entreprise attend en outre l'application de la LODEOM avec réticence, puisque les mesures en faveur de la TVA constituent un danger selon elle. Elle bénéficie aussi d'avantages sociaux qui sont répercutés sur les prix. Si les aides disparaissent, cela entraînera inéluctablement une hausse des prix.

#### ***b) Priorité donnée à la réputation***

L'entreprise a plusieurs objectifs. Le premier est de remonter une centrale à béton pour obtenir une autonomie industrielle totale. Ensuite, elle espère développer le corps de métier du génie civil afin d'avoir une multi -activité.

Les pratiques commerciales de l'entreprise sont assez simples : elle répond à des appels d'offre pour les commandes publiques en mettant leur savoir- faire en avant. Avec les SEM, elle a noué des partenariats de fidélisation et s'emploie à livrer les chantiers en temps et en heure, ce qui est rare dans ce secteur.

Les prix pratiqués sont complètement différenciés. Il n'y a pas de prix unique. L'entreprise possède une cellule d'étude des prix qui travaille à partir de bases de données, en appliquant des coefficients de coûts de main d'œuvre, de cadence, etc. Il est indispensable de bien connaître le marché. Aucun prix n'est donné et chaque dossier demande une étude particulière. Les dirigeants de l'entreprise se basent toutefois sur des coûts standard. Ceux-ci sont déterminés chaque année en fonction du prix de revient qui est réévalué, selon les salaires, le prix de l'enrobé et la consultation lancée auprès de fournisseurs.

L'entreprise communique très peu à l'extérieur. Elle ne sait pas le faire. Cependant, elle possède un journal interne qui relate l'ensemble de ses réalisations.

La SOGETRA avait prévu d'investir 1 million d'euros pour SORENO et 700 000 euros dans le renouvellement du matériel roulant.

### ***c) Une situation financière confortable***

Tous les sept à huit du mois, l'entreprise évalue la rentabilité des chantiers, et calcule les marges brutes générées par chaque chantier.

Elle réalise 100 chantiers par an qui rapportent entre 200 000 et 6 millions d'euros en moyenne. Les dirigeants ne conçoivent pas l'existence d'une entreprise non rentable. A long terme, leur entreprise doit faire des bénéfices. L'appartenance à un grand groupe, si elle protège des défauts de paiement, ne met pas à l'abri de la défaillance économique.

Son chiffre d'affaires est plutôt stable. En 2007, il s'élevait à 20 millions d'euros, en 2008 à 17 millions d'euros et elle prévoit de réaliser 18 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009.

L'entreprise est plutôt performante et possède une bonne image de marque. Son coût de revient est 3 millions sur les 20 de chiffre d'affaires, sa marge nette de 3% et sa marge brute de 15%. Les salaires représentent 35% de la valeur ajoutée et les transports (externalisés) 20%. Les salariés jouissent normalement d'un accord de participation calculé sur le montant imposable, ce qui est réglementaire pour toute entreprise de 50 salariés. Cependant, grâce à la défiscalisation, l'entreprise ne paie pas d'impôt et de ce fait, les employés ne perçoivent pas cet intéressement. Ils bénéficient néanmoins de plans d'épargne soutenus par l'entreprise et de primes.

L'entreprise a connu une certaine évolution en matière de savoir-faire et de compétences puisque les chefs de chantier sont de plus en plus polyvalents et en matière de qualité.

L'enquête menée auprès des entreprises montre des situations différentes en termes de résultat.

Nous pouvons constater que la stratégie de différenciation est pratiquée également par les entreprises de la filière construction. En amont de la filière, l'entreprise Ciment Antillais pratique cette stratégie bien qu'elle dispose d'un quasi monopole sur le marché local. Elle introduit sur ce marché toutes les innovations qui proviennent de l'entreprise mère, Lafarge. La différenciation se fait également au niveau local avec des produits adaptés au climat.

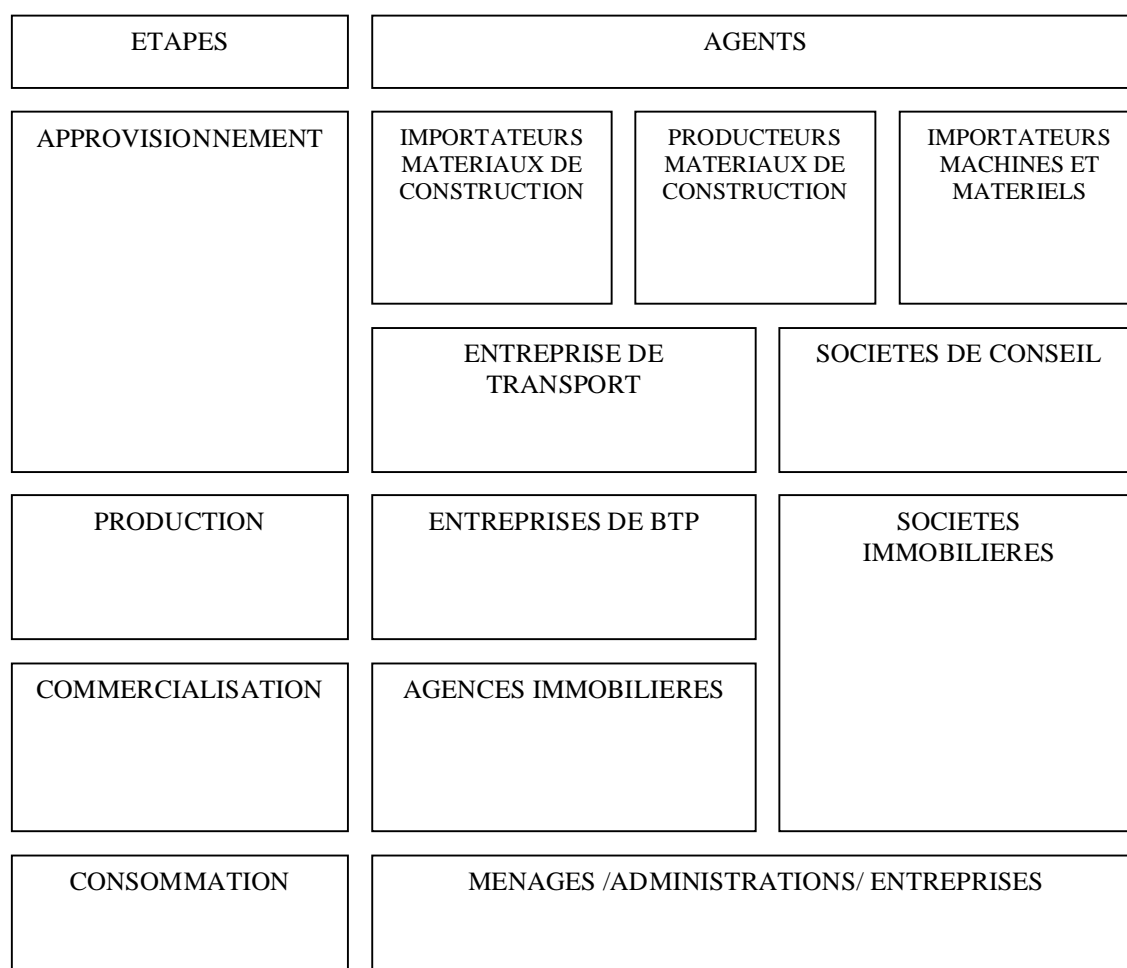
Dans la branche béton, les entreprises sont plus nombreuses et la concurrence est plus forte. Il s'ensuit des stratégies de différenciation plus marquée.

L'entreprise SCB a innové, dans la branche béton, avec un béton d'une grande finesse obtenu grâce à un sable pouzzolanique de couleur beige et un procédé de lavage particulier. Ce produit nécessite moins de lissage dans les travaux de parement.

#### **4.3.2 Une filière de densité moyenne**

Dans les grands pays industrialisés et développés, la construction est une filière motrice qui irrigue le tissu économique. Elle entre en relation avec de multiples branches et secteurs de l'appareil productif. Nous avons indiqué les insuffisances de l'appareil productif des petites économies insulaires qui rendent difficile la constitution de filières complètes. Bien que la filière construction inclue localement, mieux que d'autres, un certain nombre de produits de différentes branches, elle reste limitée dans sa composition.

FIGURE 10. LA FILIÈRE CONSTRUCTION, BÉTON



En amont de la filière, se trouvent les industries de produits minéraux notamment les entreprises de matériaux de construction.

Ces activités comprennent par exemple, l'extraction de pierres, de sable et d'argile; la construction d'ouvrages en béton et en plâtre; la production de ciment. Toutes ces activités fournissent des produits qui sont utilisés dans la construction de logements. Il y a ensuite les sociétés d'importation de ces mêmes matériaux ou de machines et matériels spécialisés pour la construction. Enfin nous retenons les activités de transport de matériaux et les sociétés de conseil, notamment les sociétés d'architecture et d'étude des sols.

TAB.75. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE DES BIENS INTERMÉDIAIRES  
EN GUADELOUPE(DONT INDUSTRIE DES PRODUITS MINÉRAUX)

	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises	89 (36)	92 (31)	62 (29)	68 (30)	82 (28)	85 (30)	84 (28)
Effectif salarié	1683 (636)	1759 (691)	1444 (575)	1406 (572)	1604 (524)	1635 ( 631 )	1476 (428)
Chiffre d'affaires (millions d'€)	278 (116)	305 (157)	284 (104)	302.2 (105.08)	314.3 (105.7)	338.8 ( 168.3 )	346.1 (115.2)
Salaires bruts (millions d'€)	38 (15)	40 (17)	37.3(14)	36.8 (12.44)	39.1 (12.44)	42.5 (18.6)	
Valeur ajoutée (millions d'€)	85 (38)	82 (38)	76.7 (28)	84.7 (26.36)	91.1 (25.6)	96.2 ( 40.7 )	95.9 (26.8)
Investissement	9 (6)	9 (4.5)	22.6 (6)	18.4 (5.2)	8.6 (4.4)	11.5 ( 8.3 )	11.6 (7)
Revenu d'exploitation							21.4
Taux de marge	36,3 (41)	29.5 (31.6)	35.5 (29)	41.1 (37.8)	37.7 (28.2)	35.8 ( 34.4)	22.3

Source : EAE, Insee

En Guadeloupe, c'est une trentaine d'entreprises qu'on classe dans ce secteur en 2006. Ce nombre a diminué depuis 1999, en même temps que le nombre de salariés. Le chiffre d'affaires du secteur a diminué en valeur et encore davantage en monnaie constante. La masse salariale connaît de constantes fluctuations autour de 50% de la valeur ajoutée. Le coût salarial est donc en- deçà des niveaux atteints en France hexagonale. C'est la conséquence des politiques de baisse du coût du travail.

Le problème du surcoût se pose encore en amont de cette filière comme pour les autres.

Aux effets sur les prix dus au transport et à l'éloignement, s'ajoutent les effets du quasi-monopole ou d'oligopole dans le secteur des matériaux de construction. Les niveaux de prix observés sont répercutés logiquement sur les productions des autres niveaux de la filière.

### 4.3.3 Les conditions de l'offre et de la demande

#### 4.3.3.1 Les conditions de l'offre

La construction d'immeubles résidentiels et industriels de routes et de ponts, est au centre de la filière. On va ajouter les activités d'entretien et de rénovation. C'est l'activité principale des entreprises de BTP et des sociétés immobilières : entreprises de gros- œuvre, de couverture, d'étanchéité, de terrassement, notamment 1 500 logements sont construits chaque année en

Guadeloupe<sup>50</sup>. Il s'agit majoritairement de logements sociaux construits par des organismes HLM.

Dans chacun des deux départements de la Caraïbe, le ciment est fabriqué par une seule usine, qui est une succursale du groupe Lafarge. Mais bien qu'il ne s'agisse que centre de broyage, l'investissement initial reste néanmoins lourd. Il constitue un obstacle suffisamment important pour être dissuasif pour tout nouvel entrant. En outre, les centres de broyage appartiennent au groupe Lafarge, numéro un de la filière- béton au niveau mondial. Toutefois, l'entreprise qui monopolise la production guadeloupéenne doit compter avec les ciments importés dont le coût de production et par conséquent le prix de vente, même sur le marché local, sont plus faibles.

L'offre du secteur des matériaux de construction est celle d'une petite économie insulaire. Elle vient d'une petite production qui ne peut guère réaliser des économies d'échelle. Cette production ne peut que difficilement entrer en compétition avec les producteurs de l'extérieur et se limite au marché régional.

Les productions de granulats ont une origine purement locale. Les industries extractives exploitent les carrières de graviers, de calcaire et de pouzzolanes. La production de ciment se fait principalement à partir de matières premières importées : clinker et gypse et de matières premières locales, notamment les pouzzolanes.

Le secteur du béton dépend étroitement de la construction de logements et de routes, son seul débouché. Dès lors les activités du secteur sont cycliques dans la mesure où elles sont adossées aux activités de la construction. À partir de 1992, la baisse de la commande publique a été à l'origine d'un repli du secteur des BTP et de la filière béton<sup>51</sup>. Le BTP a connu trois années difficiles entre 2002 et 2004. Il s'ensuivit un repli de la production de béton prêt à l'emploi et de ciment. La production de ciment en Guadeloupe est passée de 290 000 tonnes en 2001 à 254 678 en 2004. Cette production est repartie en 2005 avec une production de 254 462 tonnes.

Par ailleurs, le secteur du béton est soumis à une contrainte due à la fois à la petite taille et à l'insularité des économies de la Caraïbe. Ni la Guadeloupe ni la Martinique ne dispose de l'ensemble des unités de production permettant d'obtenir le ciment : extraction de matières premières (sauf le pouzzolane) ; le broyage du cru et la cuisson dans un four qui permettent

---

<sup>50</sup> Pré- rapport de présentation des Assises du logement 2006, Conseil général

<sup>51</sup> La Guadeloupe en 2003 p.79, iédom

d'obtenir le clinker. Le ciment est fabriqué dans les deux régions par une unité de broyage à partir des matières premières importées, principalement le clinker. Le clinker est importé du Venezuela. En juillet 2007, les deux régions ont souffert d'une pénurie de ciment à cause de l'embargo des autorités vénézuéliennes sur les exportations de clinker. Le changement de marché d'importation a créé un surcoût qui a eu des répercussions sur le coût de production et le prix de vente du ciment.

Plus généralement, comparée à la France métropolitaine et aux autres marchés des environs, la filière- béton des départements français de la Caraïbe est confrontée à des surcoûts dus à l'éloignement des marchés d'approvisionnement en matières premières.

« L'exigence croissante des entreprises de la construction incite la filière à innover pour s'adapter. Depuis les années soixante-dix, avec l'apparition des bétons de haute performance, offrant des résistances deux à quatre fois plus élevées, les nouveaux produits sont plus nombreux et plus efficaces. Tout récemment ont été mis au point des bétons autoplaçants et autonivelants, d'utilisation plus simple et plus rapide sur les chantiers, sans vibration – donc sans nuisances sonores – lors de leur mise en place. Peuvent être également cités les bétons fibrés, incorporant des fibres de verre ou des polypropylènes améliorant les performances du produit. Les bétons à très haute performance, aux excellentes propriétés mécaniques – résistance à la microfissuration, déformation sans rupture – favorisent, quant à eux des fondations plus légères lors de la construction et un temps de chantier raccourci<sup>52</sup>». Pour répondre à une demande locale spécifique, une gamme de ciments spéciaux a été créée : ciment pour béton bord de mer ; ciment spécial enduit et carrelage ; ciment blanc pour usage esthétique.

#### **4.3.3.2 Les conditions de la demande**

Le logement n'est pas un produit ordinaire. Nous en voulons pour preuve, le traitement particulier de l'achat ou de la location d'un logement par la comptabilité nationale française. Tout achat d'un logement, même par un ménage, est considéré par la Comptabilité Nationale comme un investissement. Le loyer d'un logement peut être assimilé à une dépense de

---

<sup>52</sup> Le 4 pages des statistiques industrielles, n° 208, juillet 2005, SESSI



consommation d'un service. Mais l'achat du logement comme le service de logement ne peuvent guère être commercialisés auprès des ménages que par les entreprises de production elles-mêmes.

Les maisons individuelles et les appartements sont commercialisés par le service commercial des sociétés de construction privées ou par des sociétés d'HLM publiques ou semi-publiques. Ces attestations par le consuel sont une indication sur l'importance de la demande de logement et de bâtiments à usage économique.

TAB.76. ATTESTATIONS VISÉES PAR LE CONSUEL

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Logements neufs	6683	5458	5609	5079	4519	5181	4232	5283	5409	5879
Logements existant	574	787	642	557	752	757	646	215	231	183
Locaux industriels et commerciaux	719	775	747	810	779	822	728	806	776	827
Total	7976	7020	6998	6446	6050	6760	5606	6304	6416	6889

Source : Consuel, iedom

Dans le secteur du BTP, secteur moteur de la filière, l'activité a été forte à partir de 1986, stimulée qu'elle a été par la loi PONS de défiscalisation. Les besoins de reconstruction après le passage du cyclone Hugo n'ont fait que renforcer cette activité. Au début de l'année 1992 on recense plus de 5 600 établissements et entreprises dans toutes les branches de la construction. Au cours des années 1980, le secteur du BTP a généré une valeur ajoutée en progression annuelle de 16.3 contre 9.9% pour l'ensemble de l'économie. Par contre, l'activité a fléchi au cours des années 1990<sup>53</sup>. L'activité du BTP a connu un nouvel essor au début de années 2000, jusqu'en 2004. Le nombre d'entreprises et de salariés du secteur croît. Mais depuis 2004, c'est de nouveau la stagnation qui caractérise le secteur. La reprise de l'activité en 2006 a été confirmée en 2007. La vente de ciment a quasiment retrouvé son niveau de 2001.

Les matériaux de construction sont étroitement liés à l'activité du bâtiment et des travaux publics. Un ensemble de produits conditionne l'activité de la filière : le béton prêt à l'emploi est au centre de cette production avec, en amont, la production de granulats et de ciment et en aval, la production de blocs et de poutrelles en béton.

La demande de logement est fonction de la pression démographique et de la politique des pouvoirs publics. Cette demande est donc constamment élevée depuis plusieurs décennies à cause des importants besoins en logements et en équipements collectifs. Sont concernés les

---

<sup>53</sup> iedom 2007 p.136

maisons individuelles, des logements collectifs de moyen ou de haut de gamme, mais principalement les logements sociaux. 70% de la population guadeloupéenne sont potentiellement éligibles au logement social. Les 1550 logements collectifs construits chaque année sont insuffisants pour satisfaire une demande estimée à 4000<sup>54</sup>. Les produits de la filière- béton se transportent difficilement à cause de leur caractère pondéreux. En outre, la clientèle est exigeante sur la qualité et sur les délais de livraison. Il s'ensuit que les unités de production doivent se trouver à proximité des lieux de consommation, d'où le caractère régional des marchés. La clientèle des entreprises de la filière est constituée par l'ensemble des entreprises du BTP. Les opérations commerciales se font directement avec une grande partie de cette clientèle. Les entreprises de la filière passent également par l'intermédiaire des points de vente, qu'il s'agisse des établissements spécialisés dans la vente de ce type de produit ou d'autres commerces non spécialisés.

Du caractère cyclique de l'activité du BTP, découle une demande de ciment elle aussi fluctuante telle que l'indique l'évolution des ventes de ciment en Guadeloupe, en Guyane et en Martinique.

TAB.77. VENTES DE CIMENT (EN TONNES)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Guadeloupe	280187	298137	283892	265682	263152	266121	277860	288376
Guyane	55431	58198	61584	67776	72756	60091	72905	86730
Martinique	243090	253572	234446	232077	224090	234204	258277	264900

*Source : Economies d'Outre-mer, annexes*

Ce qui fait varier la demande de ciment, c'est l'évolution des politiques publiques davantage que son prix de vente. Comme les autres produits de la filière, l'élasticité- prix du ciment est faible. Les entreprises ajustent leur prix de vente en fonction de l'évolution des coûts des matières premières. La demande potentielle de logement reste forte. Au cours des années 2002 à 2007, 1550 logements ont été construits en moyenne annuelle alors que la demande est estimée à 4000. Des événements conjoncturels peuvent aussi influencer la demande dans la filière du béton : des ouragans comme en 1989 ou des séismes comme en 2004 qui obligent à reconstruire ou à rénover les maisons et immeubles.

---

<sup>54</sup> La Guadeloupe en 2007, iédom 2007 p.140

L'importance des besoins a été à l'origine de la création de moyens d'intervention. Une cellule de résorption de l'habitat insalubre a été créée en 1992 (RHI). Un comité technique départemental RHI a été mis en place 2004 pour faciliter la mise en œuvre des opérations RHI. Pour les particuliers, les opérations programmées d'amélioration de l'habitat (OPAH) aident les propriétaires à rénover leur logement insalubre.

Les pouvoirs publics interviennent non seulement par ses commandes aux entreprises du BTP mais aussi par ses aides au financement de la construction, au moyen de la défiscalisation des investissements et des réductions des coûts de production.

Par exemple, l'État intervient par des dotations pour la construction de logements sociaux et par les primes aux particuliers. Des dispositifs comme le prêt locatif à usage social (PLUS), le prêt aidé pour le logement très social (PLATS) peuvent être utilisés.

« L'aide de l'État est globalisée dans une ligne budgétaire unique (LBU) destinée à financer les primes aux particuliers, les logements HLM (locatifs ou en accession à la propriété) et les améliorations de l'habitat. » Après avoir sensiblement augmenté entre 2003 et 2006, la dotation à la LBU a tendance à stagner<sup>55</sup>.

Les dispositifs de défiscalisation mis en place par les lois Pons (1986), Paul (2001) et Girardin (2002) ont largement profité aux entreprises du bâtiment et de la filière béton. Ces lois ont contribué aussi à la réduction du coût de production des entreprises par la réduction des charges sociales.

L'activité des entreprises du BTP, et plus généralement de la filière construction, n'est guère mise en défaut par la demande. Mais dans ce secteur et dans la filière, les pouvoirs publics ont un rôle central.

#### **4.3.4 La structure du marché**

La structure du marché dépend du type de produit. Par exemple, le marché du ciment est quasi-monopolistique puisqu'il n'y a qu'un seul producteur et très peu d'importation. Le ciment est en effet un produit qui supporte mal les longues distances.

Cette structure très concentrée est à comparer à celle qui est observée en France. Elle est oligopolistique : quatre groupes se partagent le marché français; en plus du groupe français

---

<sup>55</sup> idem

Lafarge, on dénombre les groupes Italcementi, Holcim et Vicat. Si les ventes de ciment sont régionalisées dans les DOM français, en France et, plus généralement en Europe, un commerce extérieur par la route et le rail se fait avec les pays frontaliers.

Dans la branche du béton, la structure du marché est moins concentrée. Les demandeurs qui sont les entreprises du BTP sont plus nombreux. Sur les 43116 établissements que comptait la Guadeloupe en janvier 2006, 6489, soit 15%, relevaient du secteur de la construction. Ce sont autant de demandeurs potentiels pour les produits de la branche béton. Il existe une douzaine d'entreprises productrices de béton prêt à l'emploi et une demi-douzaine pour les produits en béton (blocs et poutrelles). Les entreprises sont généralement de petite taille et sont majoritairement artisanales. Le marché reste cependant dominé par deux filiales de groupes: les groupes Lafarge et GBH. Ces entreprises ont dès lors une plus grande marge de manœuvre en matière de prix, compte tenu de l'existence d'une possibilité d'économies d'échelle, aussi faible soit-elle. La plus faible concentration de cette branche s'explique par des barrières à l'entrée plus faibles que dans la branche ciment. L'exigence de proximité est encore plus forte ; d'où l'existence de camions malaxeurs. En France hexagonale les marchés ont également une dimension locale. « Les expéditions de produits en béton se font en général dans un rayon d'une cinquantaine de kilomètres à partir d'un millier de sites de production environ. Toutefois, dans certains cas, afin de répondre à des besoins précis, de longues distances peuvent être parcourues, dans le cadre d'appel d'offre pour de grands travaux par exemple. Dans la production de béton prêt à l'emploi, préparé dans des centrales à béton et livré aux chantiers dans des camions malaxeurs, la dimension locale est encore plus présente du fait des exigences des clients du secteur de la construction. Pour optimiser l'organisation des chantiers, les constructeurs – eux-mêmes soumis à une forte maîtrise des coûts et des délais – contraignent en effet les producteurs à des livraisons rapides et ponctuelles de produits les mieux adaptés à leurs besoins<sup>56</sup>.»

Mais, plus généralement, la différenciation des produits est faible dans cette branche. L'innovation de produit est loin d'atteindre l'intensité que l'on connaît dans d'autres secteurs. Ainsi, la plus forte intensité concurrentielle de la filière s'explique par la faible différenciation des produits, par l'organisation de la production avec le recours à des camions malaxeurs et,

---

<sup>56</sup> Le 4 pages n° 208, juillet 2008 , Sessi

paradoxalement, par la faible taille géographique du marché ; les distances à parcourir étant relativement faibles.

Dans le secteur du BTP, la concentration est forte malgré le grand nombre d'entreprises. Le secteur est caractérisé par l'existence d'un grand nombre de très petites entreprises, le plus souvent artisanales. Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, Parmi les 6 489 établissements dans le secteur du BTP on en dénombre 6067 relevant d'une entreprise artisanale. Parmi ces dernières, 3 959 n'avaient aucun salarié. Plus globalement 95% des établissements du secteur avaient, en 2006, moins de 6 salariés. Seulement 148 établissements ont plus de 10 salariés et seulement 41 en ont plus de 20<sup>57</sup>. Cette dispersion des établissements n'empêche pas pour autant la forte concentration dans le secteur. Les 10 entreprises de plus de 50 salariés réalisent, en 1993, près de la moitié du chiffre d'affaires du secteur et versent près de la moitié des salaires. Le marché apparaît segmenté dans la mesure où les entreprises artisanales et les petites et moyennes entreprises sont en concurrence pour des projets de petite dimension. Les plus grandes entreprises monopolisent l'offre pour les travaux publics et les grands programmes immobiliers.

Cette barrière est forte quand il s'agit d'opérer sur le marché des travaux publics et des grands programmes immobiliers. Ce marché exige un savoir-faire particulier et d'importants moyens techniques et financiers. L'importance de ce capital technique financier et humain est dissuasive et limite l'entrée sur ce marché. On y trouve souvent les grands groupes du BTP de la France métropolitaine. Par contre sur les plus petits marchés, les barrières à l'entrée sont beaucoup plus faibles. De nombreux anciens salariés du BTP ont d'ailleurs été amenés à créer leur propre entreprise après licenciement. Le plus souvent ces entreprises réalisent des marges faibles et sont en difficulté financière. Elles sont confrontées au problème de financement qui est celui de toutes les petites entreprises locales ; elles ont aussi un problème d'accès à des activités rémunératrices. Ces petites entreprises vivent souvent dans l'orbite des plus grandes. Elles ne perçoivent qu'une faible partie des sommes importantes qui sont injectées dans le secteur alors qu'elles représentent une grande partie des actifs de ce secteur. Une des revendications de la petite entreprise de la filière construction est une plus grande ouverture des marchés publics qui sont à l'origine de l'essentiel des investissements donc des dépenses de la filière.

---

<sup>57</sup> INSEE, TER 2007/2008

Le marché de la construction est concentré, non pas parce qu'il existe un petit nombre d'entreprises, mais parce qu'un petit nombre d'entreprises s'attribue une large part de ce marché.

TAB.78. EVOLUTION SECTEUR CONSTRUCTION EN GUADELOUPE

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises	171	175	232	200	184	205	228	224
Salariés	3377	3594	3737	4057	3541	4594	4341	4326
Chiffre d'affaires	493	588	587	701	633	866.7	752.9	761.8
Salaires bruts	70.7	80	78	91	82	116.4	108	110
Valeur ajoutée	145.6	161	148	150	136	223.3	193.2	185.6
Investissement	14.3	-	28	17	10	21	9.7	9.7
Taux de marge	28.3	31.6	22.5	18.2	18.3	29.2	24.9	(43.9)

Source : EAE Insee

Les variations de données correspondent à des variations conjoncturelles de l'activité de la filière. Parallèlement on constate un développement à long terme d'activités qui suivent l'accroissement de la population et des besoins. Tous les indicateurs attachés à ce développement se sont améliorés à long terme. Mais la progression de certains est plus visible. Le montant des salaires a augmenté de 55.6%, mais le nombre de salariés n'a augmenté que de 28%. Ces chiffres sont corrélés avec d'autres : les salaires représentaient 48% de la valeur ajoutée du secteur en 1999 et 56% en 2005. La part occupée par les salaires dans la valeur ajoutée a augmenté au détriment de l'emploi. La valeur ajoutée n'a d'ailleurs augmenté que de 27.5%, chiffre à comparer au taux de croissance global du chiffre d'affaires, 54.5%. Ce qui signifie que les consommations intermédiaires entrent pour une part de plus en plus grande de la valeur de la production.

Enfin, le secteur du BTP et, plus largement la filière construction investit moins à la fin des années 2000 qu'à la fin des années 1990, même si on doit compter aussi avec les fortes variations conjoncturelles.

## **4.3.5 Comportements et performances**

### **4.3.5.1 Les Comportements des entreprises**

Dans le secteur du ciment, la situation de monopole occupée par la société des ciments antillais sur un marché captif lui donne une très grande latitude dans sa politique commerciale. Sur ce marché, on observe une grande faiblesse du pouvoir de négociation des clients, de la menace des produits de substitution et de la menace d'entrants potentiels. En outre la concurrence intra- sectorielle est (quasi) inexistante. La seule contrainte potentielle est le pouvoir de marché des fournisseurs. En juillet 2007, l'embargo des autorités vénézuéliennes sur les exportations de clinker a montré la forte dépendance de la production de ciment dans les Antilles françaises à l'égard de ses fournisseurs extérieurs. Globalement, le producteur de ciment des Antilles françaises a une politique de prix de tout monopole. Bien sûr, l'objectif de toute entreprise est de maximiser son profit.

La théorie nous apprend que le profit maximum est atteint quand le coût marginal (coût de la dernière unité produite) est égal à la recette marginale (prix de vente sur le marché). En ce qui concerne le monopoleur qui fixe le prix du marché, le seuil de production qui maximise le profit doit tenir compte de l'évolution de la courbe de la demande en fonction du prix. En effet, bien qu'elle soit en situation de monopole, l'entreprise doit tenir compte du comportement des consommateurs. Si le prix de vente du ciment affectait trop lourdement le prix de la construction, la demande de logement, notamment individuel, pourrait baisser.

La situation est différente pour la branche béton -prêt -à -l'emploi. L'existence d'une offre multiple encourage les entreprises à développer une politique de prix plus agressive sur le marché régional et une politique de différenciation du produit. Cette stratégie est celle des trois plus grandes entreprises de la branche : commercialisation de produits spécifiques tels que le béton nécessitant des résistances élevées ; recherche du label NF ; proposition de prix réduit. Les autres petites entreprises vivent forcément en marge des deux plus grandes et vont miser sur la proximité.

#### 4.3.5.2 Les performances

Le taux de marge connaît les mêmes fluctuations et se situe le plus souvent en -dessous du taux de marge de l'industrie des biens intermédiaires.

TAB.79. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES BTP

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises	171	175	232	200	183	205	228	224
Effectif salarié	3377	3594	3737	4057	3524	4794	4341	4326
Chiffre d'affaires	493	588	587	701	632	866.7	752.9	781.8
Salaires bruts	71	80	78	91	82	116.4	108	
Valeur ajoutée	146	161	148	150	136	223.3	193.2	185.6
Investissement	14		11	17	10	21	9.7	9.7
Revenu d'exploitation								43.9
Taux de marge	28.3	31.6	25	18.2	18.3	29.2	24.9	

Source : EAE, Insee

On ne peut apprécier de façon précise l'augmentation réelle de la productivité du travail dans le secteur du BTP à l'aide des seules données en monnaie courante de la valeur ajoutée. Par contre on peut la déduire par comparaison des taux de croissance respectifs de l'effectif salarié (donc sans l'autre composante de la population active occupée) et de la valeur ajoutée. Une croissance plus rapide de la valeur ajoutée signifierait un accroissement de la productivité du travail par tête. C'est le cas quand on mesure la croissance de ces deux variables entre 1999 et 2006. Cette croissance est faible parce que l'écart est inférieur à 1 point. Toutefois l'évolution n'est pas régulière. L'écart entre les deux taux de croissance est de 4 points entre 1999 et 2005, ce qui est l'indice d'une plus forte augmentation de la productivité du travail. Ces différences illustrent les fortes fluctuations qui touchent l'activité du BTP.

L'augmentation de la productivité du travail a été plus forte dans l'industrie au cours de la même période. Dans ce secteur, l'industrie des biens intermédiaires a connu une progression moins forte que l'économie globale et l'industrie, en termes de productivité du travail. Toutefois, sa productivité a toujours été plus élevée que la moyenne de l'industrie et de l'économie globale. En 2000, elle dépasse de 21% la productivité de l'industrie et de 10% celle de l'économie globale. En 2006 l'écart est de 25%.



Dans l'industrie des biens intermédiaires, l'industrie des biens minéraux se distingue particulièrement. D'abord par son augmentation globale qui est supérieure à celle des autres industries des biens intermédiaires (plus de 14% entre 1999 et 2006). Ensuite par sa plus forte productivité du travail par tête sur toute cette période : en 2000 elle est supérieure de 55% à celle de l'industrie et de 31% à celle de l'économie globale. En 2006, l'écart s'est certes réduit, mais reste significatif.

En termes de résultats financiers l'évolution est tout aussi fluctuante. D'un taux de marge de 28.9% en 1999, les principales entreprises du secteur passent à un taux de 31.6% en 2000 puis à 18.2% en 2002, avant de remonter à 29% en 2004. Ces taux sont largement inférieurs à ceux des industries de biens intermédiaires et plus particulièrement à ceux de l'industrie des produits minéraux. Ces derniers taux sont d'ailleurs les plus élevés de l'industrie, même lorsqu'ils sont affectés par des fluctuations conjoncturelles. Le taux le plus élevé de l'industrie des biens intermédiaires a été atteint en 2003. Pour l'industrie des produits minéraux, le meilleur résultat de la période se situe en 1999.

Au cours de la même période, les salaires bruts ont augmenté en valeur aussi bien dans le secteur de l'industrie en général que dans la branche industrie des biens minéraux et dans le BTP. L'augmentation a été très forte dans le BTP alors que l'accroissement de la productivité dans ce secteur a été le plus faible. Dans l'industrie, l'augmentation, 10%, est plus faible que celle de la productivité. Il en est de même dans la branche des produits minéraux avec une augmentation globale de 15%. Ces résultats montrent que les salaires n'ont bénéficié que partiellement de l'accroissement de la productivité du travail dans les entreprises les plus représentatives de l'activité industrielle. Par contre ces mêmes salaires ayant augmenté plus vite que la productivité dans le secteur du BTP, ont récupéré une partie substantielle des richesses produites dans ce secteur. La baisse conjoncturelle de l'effectif salarié ou bien le plus grand recours à des formes d'emploi atypiques permettent d'alléger la progression de la charge salariale. Le montant des salaires versés par les principales entreprises du BTP baisse entre 2000 et 2001 puis entre 2002 et 2003. Or l'effectif salarié qui a diminué entre 2002 et 2003 a, au contraire, augmenté entre 2002 et 2003.

Malgré les fluctuations conjoncturelles du BTP, la tendance est à l'augmentation de l'effectif salarié entre 1999 et 2006. Cette tendance n'est pas observée dans l'industrie qui connaît une variation négative de son effectif salarié : -11% au cours de la période. L'industrie des biens intermédiaires, dont l'industrie des produits minéraux, n'échappe pas à cette tendance.

En somme, dans l'industrie, les salaires et la productivité ont augmenté au détriment de l'emploi.

L'industrie des produits d'extraction et notamment des matériaux nécessaires à la construction, emploie près de 700 personnes dans une trentaine d'entreprises, ce qui la place dans les premiers rangs des branches industrielles en volume d'affaires (près de 160 millions d'euros). Avec 12% des effectifs et 11% des entreprises, elle contribue pour près de 20% à l'activité du secteur et, pour près de 17%, à sa valeur ajoutée, malgré un taux modeste de VA/CA (25%).

Elle réalise plus de 16% des investissements dans l'industrie. Malgré le tassement des activités de construction immobilière, la situation du secteur reste positive : compte- tenu d'une mécanisation poussée, la productivité est particulièrement élevée : près de 230 K € par salarié (287 K € dans l'enquête IEDOM), ce qui permet des rémunérations substantielles : 26 K € en moyenne, par salarié. La situation des entreprises dont bon nombre sont des filiales de groupes, est généralement saine : malgré une rentabilité se situant dans la moyenne (RN : 6%, CAF : 10%) la structure reste solide : le fonds de roulement représente plus d'un semestre d'activité et la trésorerie plus de 110 jours de production.

Le secteur se compose d'un ensemble d'activités qui vont de l'extraction des matières premières à la fabrication de produits finis : les carrières ; les cimentiers et producteurs de bétons ; les bitumiers ; les producteurs de produits pour la construction

Lafarge, installé depuis 32 ans en Guadeloupe, dispose d'une situation de monopole pour la production de ciment. Ses prix de détails restent cependant compétitifs : « il faut comprendre, que le ciment aujourd'hui voyage : les produits originaires de Trinidad, voire de la Thaïlande, se présentent à un prix de 55 \$ US la tonne ; nous les produisons à 95 \$ US ; même avec un octroi de mer de 100%, les produits importés sont concurrentiels. »<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> L'industrie en Guadeloupe 2003-2004, p.51-52

---

En conclusion, les filières à marché régional disposent de marchés captifs et protégés. Les entreprises de ces filières sont certes limitées dans leur développement, mais peuvent néanmoins mener des stratégies d'oligopole destinées à accroître leur part de marché. Il s'agit pour elles de capter la plus grande partie de la rente engendrée par les politiques publiques et l'isolement relatif du marché. Mais dans ces mêmes filières, d'autres entreprises cherchent à s'adapter et à survivre.

La protection réside ou bien de l'existence de tarifs douaniers particuliers, en l'occurrence l'octroi de mer, ou bien de la nature de certains produits. En effet, même sur un marché régional protégé, nous avons indiqué que certains produits étaient menacés par la concurrence et de ce fait ont adopté une stratégie de survie. Dans la filière boulangerie- meunerie, les nombreuses boulangeries, et le producteur de farines, ne déploient, sauf exception, aucune stratégie offensive. L'objectif est le maintien de l'activité à un niveau qui permet au moins l'équilibre des comptes. La pratique de la différenciation des farines des GMA permet de tenir à distance les produits importés. Il en est de même de la politique de partenariat avec un réseau de boulangerie.

La stratégie de survie est également celle de nombreuses entreprises dans la filière construction. Pourtant les marchés liés à cette filière sont naturellement protégés du fait de la nature des produits. Pour expliquer ce comportement plusieurs facteurs sont en action. Les difficultés de financement limitent les stratégies de croissance des plus petites entreprises. Un autre facteur réside dans les caractéristiques des entrepreneurs. Les entreprises sont souvent créées dans une optique de survie du ménage par d'anciens salariés qui ont perdu leur emploi ou qui sont des travailleurs précaires. Ils s'appuient sur leur savoir-faire pour lancer une activité qui serait une source de revenus. Mais ce savoir-faire repose souvent sur la seule expérience professionnelle. Les petits entrepreneurs du BTP ont globalement un niveau de diplôme inférieur à celui de la population. Cette caractéristique est également un frein à la mise en place de stratégies offensives. Il existe en Guadeloupe des centaines de petites entreprises de ce type. De ce fait la forte concurrence sur ce marché comprime les prix et les marges compte tenu de l'importance des coûts de production. La filière construction est celle qui réalise les plus faibles marges avec les transports. Cette situation conforte la stratégie des TPE et des PME.

Le chapitre 4 a cherché à répondre dans le cadre des filières abritées à la question centrale posée dans l'introduction : les stratégies possibles pour des entreprises de plus en plus menacées par l'ouverture des marchés.

Les performances des entreprises des filières de production protégées à des degrés différents de la concurrence extérieure sont bien meilleures, comparées à celles des filières exposées. Les enquêtes menées dans quelques entreprises ont laissé apparaître dans la majorité d'entre elles, des résultats financiers satisfaisants. Les données fournies par les enquêtes annuelles d'entreprises vont dans le même sens.

Ce résultat logique n'est pas seulement dû aux protections douanières et naturelles. Ils s'expliquent aussi par les politiques menées par les pouvoirs publics : volonté de compenser les handicaps insulaires; de renforcer ou de moderniser une filière; de créer des conditions favorables à l'emploi. Toutes les entreprises, à des degrés différents, ont profité des lois d'orientations mises en œuvre depuis 1986 par l'Etat français et des politiques européennes de soutien aux régions ultra-périphériques. Les entreprises se servent des ressources créées par les politiques publiques pour maximiser leurs profits. Mais ce sont également les filières les moins créatrices d'emplois si l'on excepte le secteur du BTP.

Il faut également tenir compte des conditions de formation des prix en milieu insulaire où les situations monopolistiques ou oligopolistiques sont favorisées.

---

## **Chapitre 5            Les explications théoriques des stratégies d'entreprise dans les petites économies insulaires**

---

L'objet de notre recherche est le comportement stratégique des entreprises dans les petites économies insulaires et plus particulièrement sur le territoire de la Guadeloupe. Il s'agissait de savoir s'il était possible pour ces entreprises d'être performantes dans un espace de plus en plus soumis à l'influence concurrentielle mondiale. Ce travail devait également nous amener à vérifier les effets des actions publiques pour améliorer l'efficacité de l'appareil productif dans cette économie insulaire. Pour ordonner notre travail de recherche, nous avons formulé des hypothèses que nous avons cherché à vérifier sur le terrain. Les investigations ont permis de dégager quelques résultats. Les entreprises, attentistes dans un premier temps, ont fini par réagir face à l'évolution de leur environnement. Les pratiques stratégiques existent, mais diffèrent selon le degré d'exposition à la pression concurrentielle externe. Les mesures de politique structurelle appliquées par les pouvoirs publics ont créé les conditions de la croissance en Guadeloupe et plus généralement dans les économies insulaires des DOM français, sans pour autant améliorer sensiblement les performances des entreprises exposées.

Nous voulons une approche théorique pour situer notre travail dans le champ de la recherche économique. À partir des outils que nous propose l'analyse économique nous cherchons à expliquer les évolutions du secteur productif en Guadeloupe en introduisant une dimension stratégique dans le comportement des acteurs économiques. Les théories économiques contemporaines se sont beaucoup intéressées à l'influence de l'environnement socioéconomique sur les comportements des acteurs économiques. Nous espérons trouver dans ces théories un éclairage de la relation entre environnement économique et comportement des acteurs économiques en Guadeloupe. Enfin au-delà d'une relation générale, les théories peuvent expliquer les choix stratégiques. Ainsi, nous soumettrons les situations observées dans le monde économique guadeloupéen successivement aux modèles du syndrome hollandais, et de l'économie industrielle : le paradigme S.C.P. et le modèle de l'avantage concurrentiel.

## **5.1 Les modèles du syndrome hollandais et leur application dans les petites économies de l’Outre-mer français**

---

L’état de l’économie globale et des performances des entreprises dans les DOM français peuvent être analysé à partir des modèles relevant du syndrome hollandais.

Ces modèles stipulent que l’afflux, dans un petit pays, de ressources financières importantes, provenant des ressources naturelles, peut avoir des effets négatifs sur les autres secteurs productifs de ce pays. Ils sont utiles pour expliquer certains effets pervers des transferts publics sur l’appareil productif des petites économies insulaires de l’Outre-mer français et, par conséquent, sur les comportements des entreprises.

Le modèle original est celui qui a été proposé par Corden et Neary en 1982.

### **5.1.1 Les modèles de Corden et Neary**

Dans ce modèle, une petite économie dispose de deux secteurs de biens échangeables sur le marché international, dont un secteur minier, avec des prix exogènes et d’un secteur de biens non échangeables dont le prix interne est fixé en fonction de l’offre et de la demande.

Corden et Neary se proposent d’étudier l’impact d’une forte expansion du secteur minier sur les autres secteurs économiques. Ils vont mettre en évidence deux effets : un effet de ré-allocation de ressources et un effet de dépense.

L’effet ré-allocation de ressources se traduit par le déplacement du travail vers le secteur minier en expansion au détriment des secteurs non- miniers. D’où la baisse de l’offre de travail et de la production dans ces secteurs.

L’effet de dépense découle de l’augmentation des revenus provoquée par la forte croissance du secteur minier. La hausse des revenus va entraîner un accroissement de la demande des biens du secteur non commercialisé, donc une augmentation de leur prix. Il s’ensuit une baisse des prix relatifs, rapport entre le prix des biens échangeables et celui des biens non-échangeables et une augmentation du taux de change réel. De ces effets vont découler une croissance de la production des biens non commercialisés et un recul de la production des biens commercialisés.

L’analyse sera ensuite approfondie par Corden (1984) qui dans son nouveau modèle va distinguer trois secteurs; un secteur de biens commercialisés en expansion (toute activité

minière, naturelle ou industrielle en phase de croissance rapide), un secteur en retard (activités agricoles ou industrielles); un secteur de biens et services non commercialisés (commerce, BTP). Corden complète l'analyse mais arrive aux mêmes conclusions.

### **5.1.2 Les effets de la rente dans les pays en voie de développement (PVD)**

Ce modèle a été appliqué à certains pays en voie de développement qui disposeraient d'une rente, qu'elle soit liée à l'exploitation d'une ressource naturelle (pétrole) ou des « redevances payées par les étrangers, des entreprises ou des gouvernements à des entreprises, individus ou gouvernements d'un pays donné » (Mahdavy cité par Sid Ahmed, 1990, p10). Une telle situation va créer des comportements rentiers qui conduisent les agents économiques à s'investir dans les activités bénéficiant le plus de la rente.

Edwards et Wijnbergen (1989) ont montré la similitude entre les effets d'un accroissement des revenus lié à des ressources naturelles et l'accroissement des revenus liés à l'aide étrangère. On constate le même effet sur les dépenses et les prix, et le même effet sur la ré-allocation des ressources.

### **5.1.3 Syndrome hollandais et comportements stratégiques dans les DOM**

#### **5.1.3.1 Les transferts publics assimilés à une rente administrative**

Ce schéma peut être appliqué aux petites économies d'Outre-mer si on assimile les transferts provenant de la France et de l'Union Européenne à des revenus exceptionnels pour ces économies. Dans les départements et territoires français d'Outre-mer, il existe, non pas un secteur exportateur très compétitif (sauf exception) mais un secteur public qui distribue des sur-salaires poussant à la hausse les salaires des autres secteurs et plus généralement les prix de vente au niveau local. Les secteurs peu compétitifs exposés à la concurrence extérieure sont le tourisme, la production industrielle agro-alimentaire comme le sucre, la production agricole exportable comme la banane. Il existe aussi une production exposée mais non exportée. Il s'agit des autres industries agroalimentaires, ou de biens intermédiaires. Les

secteurs non exposés se composent du commerce, des services non-marchands, du BTP. Dans certains de ces secteurs, le haut niveau des prix devrait logiquement générer une forte valeur ajoutée et un niveau élevé de rentabilité économique.

Bernard Poirine considère en effet que ces territoires bénéficient d'une rente administrative représentée par les transferts de la métropole. (Poirine, 1993, 2007). Il applique à l'Outre-mer français un modèle inspiré par ceux de Corden et Neary.

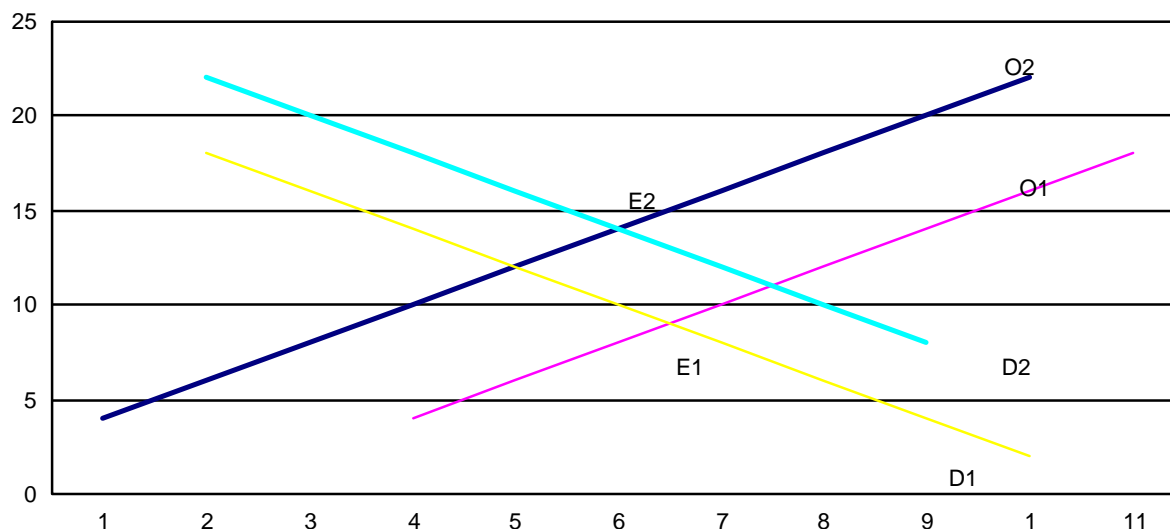
Il distingue un secteur abrité et un secteur exposé. Le secteur abrité (grâce notamment aux droits de douane) se compose des industries d'import- substitution, du BTP, du commerce. Le secteur exposé à la concurrence internationale se compose des productions exportées.

Dans le secteur abrité, le niveau des prix est plus élevé qu'en France métropolitaine, ou dans les régions proches îles, à cause du plus haut niveau de la demande et de l'offre. La demande est plus élevée, autrement dit certains consommateurs potentiels sont prêts à payer un prix plus élevé pour une quantité donnée, grâce à un pouvoir d'achat supérieur généré par les transferts, dont une partie doit être imputée à la sur- rémunération des agents de l'Etat et des collectivités territoriales. L'offre est à un niveau plus élevé à cause du coût plus important de la production locale, ce coût s'expliquant lui-même par le prix plus haut des biens d'équipement, des intrants et des autres biens consommables importés. Dans le prix de ces biens, on inclut les coûts du transport, les droits de douane et les marges des intermédiaires.

Le secteur exposé subit les effets des prix et salaires élevés du secteur abrité et de l'importation. La droite de l'offre est donc haute. Mais les entreprises doivent s'adapter à un prix extérieur qu'elles ne peuvent pas influencer, d'où la perte de compétitivité et la faible rentabilité des activités exportatrices. Par conséquent, il y a une ré-allocation des ressources qui se fait au profit du secteur abrité et un recul du secteur exposé.



FIGURE 11. L'EFFET REVENU ET L'EFFET SUR-COÛT SUR LA FORMATION DES PRIX



Le schéma, tel qu'il s'inspire du modèle proposé par Poirine, et applicable aux DOM est le suivant :

1. Les transferts publics qui se sont intensifiés avec la départementalisation ont engendré un développement important du secteur public. Cet effet s'est amplifié avec la pratique d'une sur- rémunération des traitements des fonctionnaires. L'effet- revenu provient d'un niveau de rémunération des agents de l'Etat et des collectivités territoriales plus élevé qu'en France métropolitaine (et que dans les îles avoisinantes). Le niveau moyen des salaires d'autres catégories de la population active (en dehors des smicards) va aussi s'élever.
2. Il existe un effet- revenu qui déplace la droite de demande vers la droite et un effet-coût qui va déplacer la droite de l'offre vers la gauche. Le déplacement de la droite de l'offre vers la gauche provient du coût des intrants, et des biens d'équipement importés plus élevés qu'en France métropolitaine. Donc, le niveau du prix d'équilibre va s'élever. Du point E1, il passera au point E2.
3. En définitive, ces transferts financiers ont des effets multiplicateurs :
  - hausse des prix et des salaires, dans les secteurs protégés de la concurrence extérieure tels que le commerce, le BTP, le transport
  - effet d'éviction sur les secteurs exposés à la concurrence extérieure : tourisme, banane, sucre et, plus généralement, sur les secteurs agricoles et industriels.

D'où la régression qui menace ces activités.

Le niveau élevé des prix concerne non seulement les produits importés mais aussi ceux qui sont produits localement. Les produits importés subissent le coût du transport et des taxes à l'entrée du territoire. Les produits fabriqués sur place ont un prix qui se fixe davantage en fonction du pouvoir d'achat potentiel de certaines catégories de consommateurs que du prix de revient réel.

Ce phénomène peut être illustré par un comparatif des prix en France métropolitaine et en Outre-mer :

TAB.80. COMPARATIF DES PRIX EN FRANCE HEXAGONALE ET EN OUTRE-MER

Type de produit	Dénomination	Montreuil	Guadeloupe	La Réunion
Salade	Salade frisée (kg)	1.90	2.80	-
Salade	Salade feuille de chêne (kg)	-	3.95	-
Tomates	Provenance locale	1.95	3.40	1.99
Melon	Provenance locale	2.90	2	3.99
Banane	Provenance locale	1.40	0.80	1.49
Croissant	au beurre par 4	1.90	2.06	2.2
Pain	baguette	0.32	0.59	0.6

*Source :Rapport du Sénat, 13 mars 2007*

Les changements introduits par les transferts publics, assimilés à une rente administrative, doivent être pris en compte dans la mesure où ils contribuent à façonner l'environnement économique.

### 5.1.3.2 Les transformations de l'appareil productif

Nous reprenons les conclusions de ce modèle pour expliquer l'évolution constatée de l'appareil productif dans les DOM français, plus précisément en Guadeloupe. D'une part, depuis l'intégration des anciennes colonies dans l'organisation administrative de la France comme département, les transferts de ressources financières vers ces territoires ont connu une augmentation soutenue. Les transferts se composent aussi des crédits attribués dans le cadre des politiques communautaires.

D'autre part, en Guadeloupe comme en Martinique tous les produits (biens et services) issus du secteur productif tourné vers l'exportation connaissent une baisse depuis plusieurs décennies. Il en est de même pour le secteur productif local. C'est l'indice d'une perte de compétitivité de ces secteurs et du désengagement des acteurs économiques.

Ces évolutions semblent être en contradiction avec le très fort engagement des pouvoirs publics en faveur du secteur productif des économies d'outremer. Comment alors expliquer ce paradoxe ?

L'élévation des revenus a fait évoluer la consommation non seulement en quantité mais aussi en qualité. L'appareil productif de la Guadeloupe n'a pas été en mesure de répondre à la demande de variété qui s'est développée. D'où le recours aux importations et le développement des activités commerciales. Les courbes du revenu global de la consommation globale et de l'importation des biens de consommation évoluent dans le même sens.

Par contre, la courbe de la production locale de biens progresse beaucoup plus lentement ce qui crée un écart croissant avec les autres courbes. Si on ne prend en compte que les productions des filières d'exportation, on observe, comme indiqué plus haut, une baisse sur la longue période

**a) Transformation de la contribution sectorielle à la valeur ajoutée**

TAB.81. EVOLUTION DE LA CONTRIBUTION SECTORIELLE À LA VALEUR AJOUTÉE (EN %)

	1980	1990	2001	2005
Agriculture	6.8	6.6	3.7	3
Industrie	6.5	6.4	5.7	5
Construction	4.3	7.5	9	9
Services marchands	50.4	49.2	51.7	52
Services non-marchands	32	30.3	29.9	31
Valeur ajoutée brute	100	100	100	100

Source : INSEE

La contribution de l'agriculture à la valeur ajoutée diminue d'une année à l'autre. Elle a diminué de moitié entre 1990 et 2005. C'est principalement la conséquence du recul de la production de bananes et de cannes qui appartiennent à des filières d'exportation. Les autres produits de l'agriculture n'ont pas pu se développer suffisamment pour compenser le recul des deux principales activités. La contribution de l'industrie, en grande partie celle de l'industrie agroalimentaire, a diminué elle aussi. Ce sont encore les produits de la filière canne à sucre qui sont à l'origine de ce recul.

**b) Le déplacement de la population active**

TAB.82. EVOLUTION DE LA POPULATION ACTIVE EMPLOYÉE SELON LE SECTEUR (EN %)

	1974	1982	1990	1999	2006
Agriculture	22.2	14.7	7	5.8	5
Industrie	10.6	8.3	8.2	7.2	7.7
Construction	12.2	11.3	11.8	7.8	9.4
Commerce	14.2	11.4	12.8	15	16.5
Services marchands	18.8	23	30.8	26.7	27.7
Services non marchands	22	31.7	29.2	37.4	33.7
Total	100	100	100	100	100

*Sources : Recensement ; enquête INSEE.*

Depuis 1974, il y a eu un glissement de la population active de l'agriculture et de l'industrie vers le commerce et les services. Le recul le plus significatif est celui de l'agriculture. Cette évolution rappelle celle qu'ont connue les pays développés avec le processus d'industrialisation. Mais l'interprétation que donne Jean Fourastié de ce phénomène ne peut pas être la même pour les DOM français. La baisse du poids de l'agriculture dans l'emploi et dans la valeur ajoutée en France métropolitaine a été accompagnée d'une augmentation de la productivité du travail, phénomène qu'on ne constate pas dans les DOM. Au contraire, la population active a quitté l'agriculture au détriment de la production agricole qui a elle aussi diminué. Or cette diminution est surtout celle de la production de cannes à sucre et de bananes qui étaient à l'origine des deux principales exportations de la Guadeloupe. Le recul de l'emploi dans l'industrie a pour principal facteur la baisse de la production de sucre et de rhum, productions de la filière canne à sucre.

À l'opposé de cette évolution, l'emploi dans les activités du tertiaire, dont le commerce, a beaucoup progressé depuis les années 1970. Mais le commerce comprend les activités de l'hôtellerie- restauration qui, elles ont régressé particulièrement à partir de 2000.

Si les secteurs tournés vers l'exportation ont régressé c'est aussi la conséquence d'une ré-allocation des capitaux investis. Les investissements se réorientent vers les activités marchandes protégées et plus rentables : le commerce de gros, de détail, le BTP.

On peut établir une relation entre cette évolution de l'appareil productif guadeloupéen et l'évolution des transferts publics d'Etat. La même relation peut être établie avec l'évolution des fonds européens.

En résumé, la part de l'emploi et de la valeur ajoutée dans les secteurs productifs a diminué, malgré les politiques publiques d'aide à ces secteurs.

### c) **Baisse de l'efficacité productive**

L'efficacité productive va être mesurée par l'évolution de la productivité du travail par tête, par la rentabilité et la compétitivité. Tous ces ratios peuvent être considérés comme des indicateurs de performance. Pour mesurer la productivité nous prenons en compte l'emploi total, c'est-à-dire, l'emploi salarié et non-salarié et la valeur ajoutée en euros courants.

TAB.83. RÉPARTITION DANS LES SECTEURS MARCHANDS DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE ET DE LA VALEUR AJOUTÉE (MILLIONS D'€)

	1974		1990		1999		2005	
	Actifs occupés	Valeur ajoutée	Actifs occupés	Valeur ajoutée	Actifs occupés	Valeur ajoutée	Actifs occupés	Valeur ajoutée
Agriculture	18 611	55	8 391	183	7316	209	7677	211
Industrie	8 908	32	9 630	147	8999	350	10362	339
Construction	10 236	21	13 967	171	9793	465	12303	595
Commerce	11 920	66	15 020	371	18880	748	23 299	919
Services marchands	15 809	112	36 285	734	34490	1830	38555	2716
Total	65484	286	83 293	1606	78438	3602	92 196	4780

Source : INSEE, recensement, enquête emploi, comptes économiques de la Guadeloupe

Nous calculons la productivité apparente du travail à l'aide de la formule :

$$\text{Valeur ajoutée} / \text{population active employée}$$

Nous comparons la productivité totale du travail à la productivité du travail de chaque secteur marchand.

Nous constatons ainsi que la productivité du travail dans l'industrie se situe nettement en dessous de la moyenne en 2005 après avoir progressé plus vite que la moyenne entre 1974 et 1990. Mais en 1999 et, surtout en 2005, la situation s'est inversée. La productivité de l'industrie qui a toujours été plus faible que la moyenne s'est détériorée entre 1974 et 2005. Contrairement à ce qu'on peut observer dans les pays industrialisés, ce sont les services marchands qui présentent les productivités les plus élevées par rapport à la moyenne.

La diminution de la population active dans les secteurs agricole et industriel n'a pas pour conséquence une augmentation constante de leur productivité comparée au reste de l'économie.

Nous pouvons aussi mesurer l'évolution de la performance par l'évolution du taux de marge.

TAB.84. TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES GUADELOUPÉENNES SELON LE SECTEUR

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Industrie	27.8	27.8	28	30.6	35.6	32.6	30.2
Construction	28.3	31.6	25	18.2	18.3	29.2	24.9
Commerce	25.5	20.6		30.5		29.8	28.2
Transport	15.5	22		22.7		12.4	29.6
Services	26	22.6	34.1	30.5		29.8	28.2

*Source : EAE, INSEE*

Pour connaître les niveaux de rentabilité dans l'économie guadeloupéenne, nous nous référons à la fois aux comptes économiques et aux enquêtes annuelles d'entreprise de l'INSEE. Ces enquêtes portent sur un échantillon des entreprises les plus importantes. Selon les données des comptes économiques, les taux de marge des sociétés non financières sont restés au même niveau que dans les autres DOM et en France métropolitaine, soit environ 30%. Mais le taux d'épargne de ces mêmes sociétés est beaucoup plus élevé qu'en France métropolitaine. Il s'ensuit un taux d'autofinancement des investissements plus élevé aussi. On serait tenté de conclure en retenant les bons résultats économiques des entreprises les plus représentatives. Toutefois ces chiffres doivent être nuancés parce que la très grande majorité des entreprises guadeloupéennes sont très petites et se présentent sous la forme d'entreprises individuelles. L'autre source d'information, les enquêtes annuelles d'entreprises, confirme néanmoins ces résultats. Ces enquêtes concernaient, jusqu'en 2001, les entreprises de 6 salariés et plus ; ce qui représentait les deux tiers des entreprises de la Guadeloupe. Depuis 2001, ces enquêtes portent sur les entreprises de plus de 10 salariés ou celles qui ont un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 800 000 euros. Ces critères permettent de considérer les résultats obtenus comme représentatifs de la situation de l'ensemble des entreprises du territoire. Les taux de marge sont, d'une année à l'autre, globalement proches des 30%. Il existe cependant de fortes variations. Les marges les plus élevées se font dans l'industrie et les services. Dans ces deux secteurs, certaines branches réalisent des taux bien plus élevés que la moyenne. Depuis 1999, l'industrie des biens intermédiaires présente les meilleurs résultats du secteur industriel ; la productivité dans cette branche est aussi bien plus élevée. Pour la même période, les taux de marge des activités immobilières varient entre 59% et 71% alors que la moyenne du secteur des services varie entre 22,6% et 37%. Les résultats enregistrés dans les services aux particuliers sont tirés vers le bas par les taux de marge très faibles et parfois négatifs des

hôtels et restaurants. Par contre les activités culturelles et sportives réalisent les meilleures marges de cette catégorie de services.

Nous avons vu que le taux d'investissement des sociétés non financières était bien plus élevé en Guadeloupe et dans les DFA plus généralement qu'en France métropolitaine. C'est également le cas du taux d'investissement global de l'économie. D'après les enquêtes annuelles d'entreprises, le taux d'investissement des entreprises est constant d'une année à l'autre, mais la variation est forte d'un secteur à l'autre ou d'un sous-secteur à l'autre. Les investissements les plus élevés se font dans le secteur des services ; c'est le sous-secteur de la location immobilière qui réalise les investissements les plus importants. En deuxième position, vient l'industrie, notamment celle des biens intermédiaires et celle des boissons dans les industries agroalimentaires. Par contre les résultats d'exploitation négatifs de l'industrie sucrière sont une illustration du manque de rentabilité de cette branche d'activité.

Ces chiffres qui ne concernent pas les exploitations bananières, confirment l'idée d'une faiblesse de la rentabilité des secteurs productifs, sauf pour certaines branches de l'industrie.

L'évolution constatée de l'appareil productif en Guadeloupe est donc à rapprocher des conclusions du modèle du syndrome hollandais. Elle montre également la faible efficacité des transferts publics liés à l'aide européenne et à l'aide de l'Etat en matière de politique structurelle.

D'abord les différentes mesures des lois de défiscalisation n'ont pas permis d'enrayer le syndrome hollandais, bien au contraire. Elles ont créé des effets d'aubaine qui sont allés à l'encontre des objectifs affichés. Elles ont été à l'origine d'une affectation non optimale des ressources financières. Ces mesures ont assuré la survie d'activités traditionnelles et le développement de certaines filières sans pour autant assurer leur rentabilité.

Les mesures à objectif structurel financées notamment par les dispositifs d'aide européens ont eu leur part d'efficacité dans le développement des filières animales. Mais ces filières sont toujours très fragiles, incapables d'occuper une part importante du marché local et sont peu rentables.

A priori, les transferts financiers dont ont bénéficié les économies insulaires d'Outre-mer avaient pour objectif d'élever le niveau de vie des populations et de créer les conditions d'une croissance et d'un développement économique impulsés par des entreprises plus efficaces. Ces analyses nous permettent d'expliquer les raisons pour lesquelles les importants

transferts financiers de pouvoirs publics, autant français qu'européens ont eu des effets positifs limités à la fois sur les performances des entreprises et de l'appareil productif guadeloupéen. Nous pouvons ainsi vérifier les deux premières hypothèses formulées dans le premier chapitre de notre thèse.

La troisième hypothèse porte sur les logiques différentes de formation des prix. Le modèle de Corden et Neary nous permet de vérifier l'existence d'une logique de formation des prix engendrée par le poids des transferts dans la création des richesses locales face à une autre fondé pour l'essentiel sur les sur-coûts de l'importation.



## **5.2 Le paradigme SCP et sa vérification : structure des marchés et performance**

---

Le paradigme SCP établit une relation entre la structure d'un marché conditionnée par un environnement économique et social, le comportement stratégique des entreprises et leurs performances. Nous voyons l'intérêt que nous pouvons tirer de cette grille d'analyse pour comprendre et expliquer les stratégies d'entreprise en Guadeloupe et dans les économies insulaires de l'Outre-mer français. La séquence SCP a été le plus souvent présentée comme une simple méthode d'analyse, mais elle pourrait être également un moyen de mesurer l'écart séparant l'état d'un marché et l'idéal concurrentiel des économistes libéraux.

### **5.2.1 Marché de concurrence pure et parfaite et optimum social**

La structure d'un marché est fondamentalement définie par le nombre de demandeurs et d'offreurs et la qualité des conditions de transaction qu'on y trouve. Il existe une grande variété de structures qui va de la concurrence pure et parfaite au monopole bilatéral, en passant par l'oligopole.

Le marché de concurrence pure et parfaite est la référence pour les économistes libéraux parce que c'est la seule structure de marché qui permet une allocation optimale des ressources et en définitive le bien-être social. Sur ce marché, on distingue les hypothèses relatives à la pureté de celles relatives à la perfection (Abraham-Frois, 1988). La pureté de la concurrence est relative à l'atomicité du marché, à l'homogénéité du produit vendu ; à la libre entrée dans la production. Il y a atomicité quand les entreprises sont nombreuses et de petite taille de sorte qu'aucune d'entre elles ne puisse agir de façon significative sur le prix du marché. L'homogénéité signifie que toutes les entreprises d'une branche donnée produisent le même bien (ou service) ayant les mêmes caractéristiques. Enfin la libre entrée signifie qu'il n'existe aucune barrière juridique, technique, financière qui empêcherait l'arrivée dans une branche de nouveaux producteurs.

La perfection du marché concerne sa transparence – tous les agents économiques sont parfaitement informés des conditions du marché – et la mobilité des facteurs de production,

capital et travail – les entreprises, de même que les travailleurs pourront facilement passer d'une branche à l'autre.

Sur ce type de marché, ainsi défini, le prix se fixe en fonction de l'offre et de la demande. Le prix du marché s'impose au producteur qui doit adapter son offre de façon à maximiser son profit. D'après la théorie microéconomique classique, l'entreprise fera varier son offre à court terme jusqu'à ce que son coût marginal, coût de la dernière unité produite, soit égale à sa recette marginale, recette de la dernière unité vendue qui n'est rien d'autre que le prix du marché. A long terme, l'entreprise va adapter sa capacité de production pour atteindre une situation d'équilibre. Le modèle de concurrence pure et parfaite aboutit à la conclusion suivante : toutes les entreprises dégagent, à l'équilibre, le même taux de profit quelle que soit son activité.

A l'opposé, se trouve le monopole, seule entreprise à offrir un bien ou un service. Le monopole est soumis à la même contrainte de coût que l'entreprise sur un marché concurrentiel : il trouve son équilibre lorsque son coût marginal égale sa recette marginale. Mais elle peut fixer un prix de vente acceptable par le demandeur, supérieur au prix d'équilibre ; c'est la rente de monopole.

Entre ces deux situations extrêmes, se trouve le marché oligopolistique. Dans ce cas, il existe dans la branche un petit nombre d'entreprises face à une multitude de consommateurs. Pour la fixation du prix de vente, deux cas de figure se présentent ; s'il y a entente entre les entreprises oligopolistiques, celles-ci vont fixer leur prix de la même façon qu'un monopole. Ces entreprises vont alors se partager une rente. Mais elles peuvent aussi créer une situation de concurrence monopolistique par différenciation de leur produit. Les oligopoles peuvent aussi créer des barrières à l'entrée sur un marché par la pratique de prix- limite, prix de marché qui ne dépasse pas le coût que supporterait toute entreprise entrant sur ce marché.

Toutes ces situations sont l'indice d'une concentration du marché qui n'est pas nécessairement facteur de bien-être social dans l'optique du paradigme SCP.

### **5.2.2 Le paradigme SCP**

Une stratégie efficace détermine en grande partie le succès ou l'échec d'une entreprise, d'un ensemble d'entreprises et, en définitive, d'un ensemble économique. Se pose alors la question de la meilleure méthode pour analyser stratégie et performance des entreprises dudit ensemble. Le recours aux concepts du champ de l'économie industrielle et des analyses sur

les petites économies insulaires nous semble pertinent pour décrire et comprendre les situations économiques en Guadeloupe et dans les autres économies insulaires. Nous présentons dans un premier temps les apports des premiers auteurs à l'origine des concepts et des méthodes d'analyse de l'économie industrielle. Nous associerons à cette approche tantôt microéconomique, tantôt mesoéconomique, une approche plus globale qui est celle des auteurs qui ont posé les problématiques propres aux petites économies insulaires.

L'économie industrielle nous fournit une chaîne de raisonnement avec la séquence « conditions de base- structure- comportements- performance ».

La présentation du triptyque structure- comportement- performance est le point de départ de notre analyse. Cette séquence, dans un premier temps, considérée comme une simple méthode d'analyse avant d'acquérir une dimension normative, a été progressivement affinée et enrichie. L'économie industrielle nous fournit cet autre concept qu'est la filière pour comprendre les relations qui s'établissent entre entreprises.

#### **5.2.2.1 Les apports de Bain et de Scherer**

Nous reprenons à notre compte la conception que E. Mason avait de l'économie industrielle, champ d'étude économique qui doit combiner l'analyse économique à l'utilisation de données statistiques et d'enquêtes par questionnaires. L'économie industrielle devrait permettre d'expliquer les différences entre les pratiques concurrentielles des firmes par l'examen de la structure des marchés et de l'organisation des firmes (Arena, 1991). Dans cette optique, Mason ne donnait aucun caractère normatif à l'Economie Industrielle. Cet aspect semble apparaître avec le triptyque Structure- Comportement- Performance de J. Bain en 1959. En proposant cette séquence, Bain fournissait aux chercheurs un outil permettant de comprendre la relation entre la structure des marchés et les pratiques concurrentielles des firmes. Il introduisait en outre un élément négligé par E. Mason : la performance. En outre il indiquait la direction de la séquence dans le sens structure- performance. Ainsi, les résultats des firmes ne pouvaient s'expliquer que par les pratiques concurrentielles mises en œuvre, elles- mêmes déterminées par la structure du marché. Bain définira aussi le contenu des trois termes de la séquence.

La structure comprend le « degré de concentration des vendeurs », le « degré de concentration des acheteurs », « le degré de différenciation des produits » et « les conditions d'entrée ».

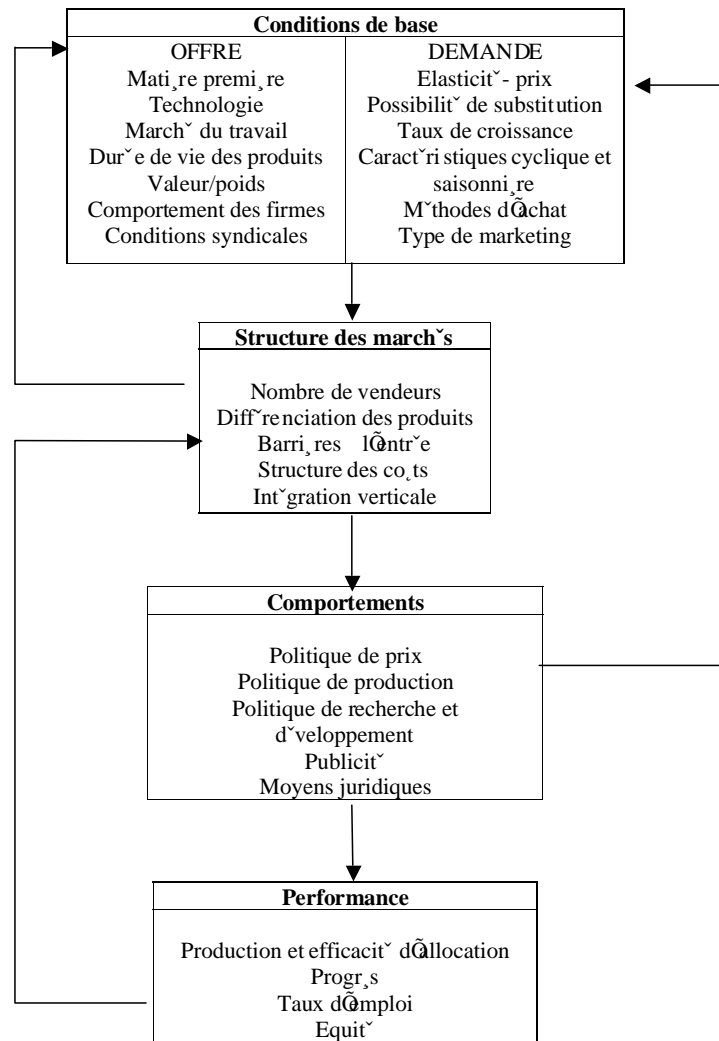
Le comportement des firmes concerne leur politique de prix et de production et leur interaction sur le marché. Enfin, la performance des firmes se mesure par leur niveau de profit, leur efficacité productive les caractéristiques de leur produit et leur capacité de recourir au progrès technique.

Les études de Bain le conduisent à constater, que les structures industrielles observées sont plus concentrées que les structures naturelles. La concentration observée donnant aux firmes un pouvoir de marché. Les firmes ont des pratiques qui leur permettent de dresser des barrières à l'entrée dans un secteur de manière à augmenter leur profitabilité, devenant ainsi plus performantes. Cependant, ce qui est performant de leur point de vue ne l'est pas nécessairement du point de vue de la concurrence et du bien-être social. On pourra parler de structure inadaptée chaque fois que le niveau de profitabilité d'un secteur sera supérieur à la profitabilité moyenne de l'industrie. D'où la nécessité de l'intervention des pouvoirs publics pour maintenir un bon niveau de concurrence.

Dans ce modèle de base, la structure du marché expliquerait donc le comportement des entreprises et leurs performances. Donc, dans cette relation mécanique, les entreprises n'auraient pas réellement de stratégie autonome.

Le modèle de Bain sera enrichi par d'autres auteurs. Ainsi Sherman (1974) renforce le caractère normatif de la séquence en la considérant comme un outil de mesure de l'écart entre la réalité et le modèle de la concurrence pure et parfaite qui permet d'atteindre le bien-être social. Shepherd et Scherer vont dans le même sens. En outre, Scherer (1970) va compléter la séquence proposée par Bain en y introduisant des conditions de base et va l'assouplir avec des boucles de rétroaction entre les différentes composantes du triptyque.

FIGURE 12. SCHÉMA ORGANISATIONNEL DU PARADIGME STRUCTURE- COMPORTEMENT-  
PERFORMANCE



Source : Scherer, 1980; Chevalier, 1995.

La séquence se compose alors des conditions de base de Scherer et du triptyque de Bain. Dans l'optique bainienne d'une intervention des pouvoirs publics pour lutter contre les dysfonctionnements du marché, on complète la séquence par une case qui présente le rôle des politiques publiques. Les politiques publiques ont été d'abord les politiques anti-trust, puis d'autres mesures concernant la réglementation économique (barrières à l'entrée, normes d'entreprise, normes de produit), les taxes et subventions, ou encore la politique macroéconomique. Les politiques publiques agissent à la fois sur les conditions de base et la structure des marchés.

D'autres recherches et d'autres auteurs vont approfondir et compléter l'analyse de Bain. Ces études vont relever diverses pratiques stratégiques des entreprises pour dominer le marché. « La différenciation des produits, la rétention d'informations, le blocage des entrées-sorties sur les marchés, le contrôle du cycle du produit, la maîtrise des rythmes d'innovation, la modulation de l'utilisation des capacités de production, (...) apparaissent comme autant de moyens usités par les firmes pour asseoir leur domination du marché » (L. Benzoni, *Traité d'économie industrielle* p. 133).

L'idée d'une maximisation des profits comme seul critère de décision des entreprises est remise en question. La minimisation des risques, la survie de l'entreprise à long terme et la maximisation de la croissance sont autant de critères qui peuvent dicter les décisions stratégiques des entreprises (Machlup, 1967).

Mais la méthode bainienne a été aussi contestée pour ses limites et ses insuffisances. Certains travaux (Shepherd, 1972) montrent que « la profitabilité des firmes dépendait moins de la concentration de l'industrie où elles opèrent que de leurs parts de marché acquises individuellement. » (Benzoni, 1991 p.138). Ainsi, les grandes firmes plus efficaces que les plus petites sont plus rentables et peuvent encore augmenter leur part de marché et le niveau de la concentration.

Il apparaît aussi que l'accroissement d'un point de la part du leader entraîne une diminution plus importante de la rentabilité des suiveurs dans les industries à fortes économies d'échelle que dans les industries à faibles économies d'échelle (Ravenscraft, 1983). Cette observation suppose une plus grande pression concurrentielle en termes de prix pour les firmes agissant dans une industrie concentrée que pour celles qui se trouvent dans une industrie peu concentrée. Une interprétation cohérente revient à supposer que les firmes différencient mieux leurs produits quand les économies d'échelle sont restreintes. (Scherer, 1980). Le pouvoir monopolistique par différenciation des produits s'affaiblirait donc avec l'élévation de la concentration. » (Benzoni, 1991 p. 139).

Un autre problème se pose quant à la définition d'un marché. Doit-il être défini sur la base d'une homogénéité technologique du processus de production ou doit-on tenir compte du caractère substituable de produits issus d'industries différentes (mesurée sur la base de l'élasticité croisée de la demande) ?

Enfin la question de la délimitation spatiale des marchés est posée. « Pour les industries locales, les indices de concentration au niveau national s'avèrent sous-évalués par rapport à la réalité de la concurrence que connaissent les firmes. À l'opposé, la concentration des industries internationalisées est plus faible, appréhendée en fonction de « relevant market » international qu'au niveau local ; en outre, dans ce cas, les comportements doivent être analysés avec la diversité des contextes institutionnels dans lesquels se meuvent les entreprises ». (Benzoni, 1991 p.140)

Toutes ces réserves renvoient directement à des problématiques liées à la petite taille et à l'insularité des économies des Départements de l'Outre-mer français.

#### **5.2.2.2 Les composantes des conditions de base et du triptyque SCP**

Les conditions de base à prendre en compte sont, en premier lieu, les caractéristiques de l'offre. Ces conditions sont des contraintes qui vont agir sur la structure des entreprises.

« Les Caractéristiques de l'offre sont des contraintes qui pèsent a priori sur le fonctionnement de toute firme engagée dans une industrie donnée et qui influe sur sa structure. » (Angelier, 1991 p. 69).

Les matières premières utilisées ou encore l'état de la technologie sont des caractéristiques de l'offre pouvant influencer la structure des marchés et le comportement des entreprises.

Les conditions de l'offre diffèrent selon le type d'entreprise. Il s'agit de la similitude des entreprises, leur taille et leur caractère familial ou non. Ainsi, le marché est généralement plus concurrentiel quand les entreprises sont hétérogènes, par exemple si elles ont une diversité d'origine. De même, la concurrence est plus forte quand il s'agit d'entreprises de petite taille et à caractère familial. En effet, « les objectifs des petites firmes résident généralement plus dans l'obtention d'un niveau satisfaisant de revenu individuel que dans la recherche d'une plus grande part de marché, ou d'une rentabilité convenable des capitaux engagés » (Angelier, p.69). Par contre, la coexistence de nombreuses petites entreprises avec quelques entreprises de taille plus importante limite la concurrence à ces dernières. Ces situations sont fréquentes

dans les petites économies insulaires. En Guadeloupe, nous avons rencontré une telle situation dans le secteur du BTP. La capacité ou non d'une entreprise de réaliser des économies d'échelle est un autre facteur qui agit sur la structure du marché et l'intensité de la concurrence. En effet, il y a économies d'échelle dans l'entreprise lorsqu'elle est capable d'abaisser son coût unitaire en augmentant sa production, autrement dit, en augmentant sa taille. C'est l'un des moyens de la compétitivité- prix de l'entreprise. En abaissant son coût moyen de production elle peut réduire son prix de vente ou l'augmenter plus faiblement que ses concurrents. C'est aussi un moyen pour l'entreprise d'accroître sa part de marché et d'éliminer ses concurrentes. Ainsi le marché peut atteindre un niveau supérieur de concentration. Nous avons vu que les entreprises guadeloupéennes ne négligent pas cette possibilité bien que leurs marges de manœuvre dans ce domaine soient faibles.

Les barrières à l'entrée déterminent elles aussi la structure d'un marché. L'existence de barrières à l'entrée peut maintenir le niveau de concentration d'un marché et, de ce fait, limiter la concurrence. On peut les définir comme des avantages de différentes natures dont bénéficient des entreprises installées sur un marché par rapport à des entreprises qui veulent entrer sur ce marché. Elles peuvent être de nature juridique quand ce sont des lois ou des règlements qui limitent l'accès du marché. Elles peuvent être de nature technique quand le coût d'installation sur le marché est élevé, de même que le coût de sortie du marché.

Cette dernière condition découle de la structure des coûts. Elle explique également la structure du marché. D'abord la structure des coûts se mesure par rapport à la part des coûts fixes dans le coût total de production, par rapport au poids du coût salarial ou encore au coût des différentes activités de l'entreprise. Chaque configuration peut induire un degré de concentration différent ou une intensité différente de la concurrence. Par exemple une activité qui entraîne une part élevée des coûts fixes comparés aux coûts variables, se traduit par un niveau élevé de stabilité et de concentration du marché. Autre configuration : une part élevée des coûts salariaux dans le total des coûts, entraîne pour l'entreprise une grande vulnérabilité dans la compétition avec d'autres entreprises qui ont de plus faibles coûts salariaux. (Angelier, 1991 p.79). Cette situation est constamment mise en exergue pour expliquer les difficultés de l'hôtellerie en Guadeloupe et en Martinique.

Le schéma séquentiel proposé par Scherer indique parmi les conditions de l'offre les conditions syndicales. L'existence ou non d'une organisation syndicale, le poids des syndicats dans les relations de travail vont en effet influencer le comportement des entreprises et en définitive, la structure du marché. En Guadeloupe, les difficiles relations entre syndicats et



employeurs dans certains secteurs, notamment dans l'hôtellerie, affectent la qualité des performances au niveau des entreprises et de la filière tout entière.

Une deuxième dimension de l'environnement est la demande des consommateurs. Il s'agit d'étudier à la fois son évolution générale, son évolution par rapport au prix, par rapport au circuit de distribution des entreprises, autant d'éléments qui peuvent influencer les comportements des entreprises.

L'évolution générale de la demande est logiquement une variable qui doit être prise en compte par l'entreprise parce qu'elle conditionne ses ventes donc sa production. Au-delà de cette évolution, il y a l'élasticité de la demande par rapport au prix ; c'est le rapport de la variation relative de la demande d'un bien à la variation relative du prix de ce bien,

$$\text{Soit : } |e| = \frac{\Delta D/D}{\Delta P/P}$$

Une forte élasticité- prix de la demande d'un produit (rapport supérieur à 1) signifie que les consommateurs sont très sensibles à son niveau de prix. Les entreprises qui bénéficient d'économies d'échelle et qui peuvent par conséquent pratiquer les prix les plus bas sont favorisées. La différenciation du produit est plus difficile. Une forte élasticité- prix de la demande qui implique une capacité d'économies d'échelle favorise alors la concentration des entreprises et des marchés.

Les variations de la demande touristique en Guadeloupe par rapport à la variation des tarifs de séjour ne sont pas suffisamment précises pour être clairement significatives. Nous pouvons juste supposer l'existence d'une forte corrélation entre les deux variables.

Les conditions de base de la demande concernent aussi la possibilité de substituer un produit à un autre. Cette possibilité impacte le champ concurrentiel et affecte la capacité stratégique des entreprises. Cette possibilité existe autant pour la banane que pour le sucre ou le tourisme.

Parmi les conditions de base, nous retenons également les caractéristiques saisonnières du produit qui concerne plusieurs produits essentiels pour les DOM français de la Caraïbe. La saisonnalité d'un produit ou d'une consommation détermine aussi bien l'offre des entreprises que leur stratégie.

### 5.2.2.3 Les structures de marché

Etudier la structure d'un marché revient à mesurer l'intensité de la concurrence. Nous avons vu qu'il existe une diversité de situations qui vont de la concurrence pure et parfaite, idéalisée par les théoriciens libéraux, à la situation de monopole. A court terme, dans une situation de concurrence pure et parfaite dont l'un des critères est l'existence d'un grand nombre d'entreprises de même taille, chaque entreprise adapte son prix de vente au prix du marché. En situation de monopole, l'entreprise va se trouver en équilibre si sa recette marginale (prix de vente sur le marché) est au moins égal à son coût marginal. Mais il bénéficiera d'une rente si les acheteurs sont disposés à payer un prix moyen supérieure à la recette marginale. Entre les deux extrêmes, les économistes définissent un ensemble d'états du marché qui se rapprochent peu ou prou de la concurrence pure et parfaite et qui indique le niveau de concentration. Les auteurs de l'économie industrielle établissent une relation entre ce niveau de concentration et les performances des entreprises d'un secteur. Mais comment mesurer le niveau de concentration d'un marché, surtout dans le cas d'une petite économie insulaire?

#### **a) *La mesure de la concentration***

D'abord une activité est d'autant plus concentrée qu'un petit nombre d'entreprises occupe une grande part du marché. Ainsi un marché peut bien se composer de nombreuses entreprises sans pour autant s'approcher de la concurrence pure et parfaite. Il suffit qu'une seule entreprise ou qu'un petit nombre occupe une grande part de ce marché.

Le niveau de concentration est mesuré à partir du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, et du volume de la production. Par exemple, on va mesurer la part du chiffre d'affaires des  $n$  premières entreprises dans une industrie donnée. C'est le rapport de concentration ou indice de concentration :

$$C_a = \sum_{i=1}^a P_i$$

avec  $P_i$  la part du marché de l'entreprise  $i$ ;  
 $a$  le nombre d'entreprises pris en compte;

Si  $a = 4$ , on aura la part des 4 plus grandes entreprises, mesurée par le chiffre d'affaires ou par les effectifs. (Angelier, 1991 p.95)

Toutefois, les indicateurs de concentration doivent être utilisés avec prudence. Il faut tenir compte de la distribution différente des entreprises d'une industrie à l'autre. Il faut aussi tenir compte de l'impact des échanges extérieurs. Le niveau de la concentration doit tenir compte des importations et exportations. (Moati, 1996). Quand une entreprise exporte, son marché est à la fois national et international. De même les importations introduisent une concurrence supplémentaire sur le marché national.

#### ***b) Les facteurs agissant sur la concentration***

Selon Geroski et Pomroy (1990), l'augmentation de l'intensité capitaliste favorise la concentration des industries. Dès lors, l'intensité capitaliste va constituer une barrière à l'entrée sur le marché. Selon les mêmes auteurs, le degré de concentration est plus ou moins élevé selon la taille du marché. Un marché de petite taille élève le niveau de la concentration à l'inverse d'un marché de grande taille. Mais, à moins d'une adaptation, la loi de Pareto en vertu de laquelle il y a une coexistence de petites et de grandes entreprises ne peut guère être observée dans de petites économies insulaires caractérisée par la présence quasi exclusive de PME, voire de très petites entreprises. Enfin, le facteur innovation agit également sur le niveau de la concentration d'une industrie. L'innovation est un facteur de déconcentration dans la mesure où elle favorise le nombre de nouveaux entrants sur un marché.

### **5.2.2.4 Les comportements stratégiques et les performances**

#### ***a) Les comportements stratégiques***

Nous retenons cette définition de la stratégie de l'entreprise, « ensemble des moyens qu'elle engage en vue de s'isoler du jeu des forces concurrentielles qui pèsent sur sa rentabilité » (Angelier, 1991 p.114).

Dans la séquence proposée par Scherer, la stratégie couvre divers domaines, notamment, la politique de prix, la politique de développement, la politique de recherche-développement.

La politique de prix conduit l'entreprise à fixer un prix qui permettra de réaliser le meilleur profit possible. À cet effet il existe différentes options stratégiques. Sur un marché de concurrence imparfaite, avec une entreprise dominante et de nombreuses autres qui suivent, le prix est fixé par cette entreprise dominante de manière à couvrir ses coûts et à réaliser une marge satisfaisante. Les entreprises suiveuses vont adopter le prix préalablement fixé. En situation d'oligopole, les entreprises fixent généralement des prix qui ne sont pas éloignés de leur coût de production. Une entreprise peut prendre un risque stratégique en fixant un prix plus élevé en espérant une baisse moins que proportionnelle de sa clientèle ; ou bien en fixant un prix plus bas en espérant une augmentation plus que proportionnelle de sa clientèle. Mais il n'est pas exclu que les autres entreprises suivent ce mouvement des prix, ce qui annulerait le gain espéré. Dans le cas du marché du béton en Guadeloupe, il a été difficile de vérifier un tel comportement.

Par sa politique de production, une entreprise recherche une croissance interne (par augmentation de sa capacité de production) ou bien une croissance externe (par acquisition d'unités de production déjà existantes). Le choix de l'une de ces deux formes est déterminé par la nature de l'évolution de la demande.

L'entreprise peut aussi faire le choix de la différenciation de son produit. L'objectif est de fidéliser sa clientèle, en rendant sa demande rigide par rapport à la variation du prix du produit. Une autre variante est la multiplication des produits différenciés de façon à atteindre différents segments de la clientèle. Tous ces comportements ont été vérifiés dans les secteurs du sucre, du béton et du tourisme en Guadeloupe.

La politique de recherche-développement donne à l'entreprise les moyens de proposer des produits innovants. Ce sont souvent les plus grandes entreprises qui consacrent des ressources importantes à la recherche-développement. Toutefois, de nombreuses PME doivent leur dynamisme à ce choix stratégique. Les TPE et PME de la Guadeloupe n'ont guère les moyens de financer la Recherche-développement, à l'exception de quelques entreprises qui ont une affiliation nationale.

## **b) Les performances**

D'après le paradigme SCP, les performances d'une entreprise, et par généralisation d'une industrie, d'une filière, découleraient de la structure des marchés et des stratégies mises en place par les entreprises. De nombreuses études ont pu établir une corrélation entre le niveau de concentration d'une industrie et les taux de profit réalisés. La relation s'expliquerait alors par les moyens que se donnent les entreprises pour réaliser des taux de profits anormalement élevés. Toutefois cette relation est contestée (Angelier 1991 p.143). Elle pourrait s'expliquer plutôt par un meilleur niveau de productivité des grandes entreprises. Par ailleurs, la relation structure- stratégie- performance peut tout aussi bien être renversée.

Plusieurs critères permettent d'évaluer les performances d'une entreprise et, plus largement d'une industrie.

A l'origine le seul critère de performance retenu est le taux de rentabilité de l'entreprise ou de la branche. Ce taux est défini comme « l'écart du prix sur le coût marginal en pourcentage du prix » (M. Rainelli, 1991, p.7). Pour l'entreprise  $i$  on a :

$$\frac{p - C'_i}{p} = \frac{s_i}{e}(1 + a_i)$$

$p$  est le prix de vente qui se confond avec la recette marginale ;

$C'_i$  est le coût marginal, coût de la dernière unité produite ;

$s_i$  représente la part de marché de l'entreprise  $i$  ;

$e$  est l'élasticité-prix de la demande ;

$a_i$  représente la variation conjecturale, autrement dit le rapport entre la modification de la production de  $i$  et l'anticipation qu'elle fait de la réaction de ses concurrents.

Au niveau de la branche, on a :

$$\frac{\Pi}{R} = \frac{H}{e}(1 + \mu)$$

$\Pi$  représente le profit ;  $R$  représente le revenu total de la branche ;  $H$  représente un indice de concentration, l'indice d'Herfindahl ;  $\mu$  est la somme pondérée des termes de variation conjecturale.

Dans l'optique SCP, ces formules ont une valeur prédictive. Le taux de profit de l'entreprise ou de la branche s'explique par le degré de concentration du marché et les stratégies mises en oeuvre par l'entreprise ou l'ensemble des entreprises d'une branche

D'autres critères de performance peuvent être utilisés.

En premier lieu, il y a le taux de marge qui est le rapport entre la capacité d'autofinancement (résultat net après impôts + amortissements + épargne) et le chiffre d'affaires de l'entreprise (CAF/CA). Il se calcule aussi par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et la valeur ajoutée (EBE/VA). Il indique ainsi la part de valeur ajoutée qui revient à l'entreprise.

On utilise aussi le taux de rentabilité financière, rapport entre le résultat net et les capitaux propres (RN/Capitaux propres). Le taux d'endettement (dettes à plus d'un an /capitaux propres), la capacité de remboursement (dettes à plus d'un an/capacité d'autofinancement) ; le dynamisme de l'entreprise (taux de croissance du chiffre d'affaires), enfin le taux d'investissement (investissement/chiffre d'affaires ou FBCF/VA).

Concernant l'industrie ou la filière, les performances peuvent d'abord être mesurées à partir de la compétitivité de l'ensemble des entreprises de l'industrie ou de la filière. Ensuite on peut mesurer la contribution de l'industrie ou de la filière aux grands équilibres économiques du pays (Angelier, 1991 p.153). Nous pouvons utiliser ces outils pour les espaces économiques étudiés.

De nombreux travaux ont pris en compte l'influence du commerce extérieur sur la relation entre le taux de profit et le degré de concentration d'une branche. Les importations comme les exportations peuvent peser sur la relation.

Le taux de profit peut alors s'écrire :

$$\frac{p - C'_i}{p} = \frac{s'_i}{e} (1 + a_i + b_i)$$

$s'_i$  représente la part de marché de l'entreprise  $i$  par rapport à la totalité des biens disponibles sur le marché, y compris les biens importés ;  $s'_i$  est donc inférieur à  $s_i$  ;

$b_i$  représente la variation conjecturale liée aux producteurs étrangers.

De la même manière, on peut écrire une égalité qui tient compte des exportations.

### **5.2.3 Structure des marchés et performances des entreprises dans les petites économies insulaires de l’Outre-mer français**

Nous voulons vérifier l’existence d’une relation entre, d’une part les structures de marchés déterminées par des conditions de base et, d’autre part, les stratégies et performances des entreprises guadeloupéennes conformément à l’approche structuraliste de l’Économie industrielle. À cet effet, nous partons des deux types de positionnement des entreprises dans des filières à marchés exposés à la concurrence extérieure ou à marchés protégés, tels que nous les avons présentés.

#### **5.2.3.1 Dans les filières exposées**

Nous avons étudié, dans un premier temps, les filières qui sont davantage concernées par la concurrence internationale, même lorsque leurs produits bénéficient de protections; il s’agit des filières banane, canne à sucre et tourisme. Nous avons vu que la banane et le sucre ont un marché à la fois intérieur et extérieur alors que les produits touristiques représentés principalement par l’hôtellerie ont, par définition, un marché exclusivement extérieur. Dans ces filières, le niveau de performance des entreprises est globalement faible.

La banane est confrontée à une situation difficile, avec des prix du marché fluctuants le plus souvent en-dessous de leur coût de production aussi bien en Guadeloupe qu’en Martinique. L’Union européenne n’arrive pas à contenir la pression exercée par l’OMC et les producteurs de bananes des autres pays du monde, en particulier ceux d’Amérique Latine et d’Afrique. L’OMC impose une libéralisation des échanges qui est conforme à ses principes, mais préjudiciable aux exploitations les moins rentables. Le caractère quasi incompressible des coûts de production rend difficile la rentabilité des exploitations bananières des Antilles françaises. Toutefois les plus grosses exploitations, ayant au niveau régional les plus grandes parts du marché, obtiennent les résultats les meilleurs. Le marché intérieur représentant une part trop faible des ventes de bananes, l’effort stratégique des producteurs porte nécessairement sur les marchés de l’Union Européenne, marchés dominés par des oligopoles.

Ainsi, les contraintes de plus en plus fortes de l'environnement économique et réglementaire obligent les producteurs de bananes à adopter deux types de stratégies.

Il s'agit d'abord une stratégie de concentration à la fois horizontale et verticale. La concentration horizontale consiste en un regroupement des moyens des producteurs au sein de leurs organisations professionnelles et par le processus de restructuration favorisé par les pouvoirs publics. Le processus de restructuration des exploitations qui a commencé en Guadeloupe et en Martinique est loin d'être arrivé à son terme. Elle est une des conditions de la survie de cette filière. Mais la restructuration aura forcément un coût social important.

La concentration verticale correspond au processus d'intégration à l'intérieur de la filière. Le rôle déterminant joué en aval par la commercialisation et la distribution de la banane a amené les producteurs antillais à se regrouper dans une seule organisation et à prendre le contrôle d'une mûrisserie. D'une situation de dispersion de l'offre antillaise sur le marché européen, on arrive à une situation de concentration pour augmenter le pouvoir de marché. Cette stratégie de concentration réduit à tous les niveaux le coût global de production. La restructuration passe par l'abandon des exploitations les moins performantes et leur remplacement par de plus grandes exploitations. Ces plus grandes exploitations facilitent la mécanisation qui est elle-même source d'économies. Le plus grand pouvoir acquis au niveau de la commercialisation par l'unique organisation antillaise, permet aussi d'avoir un pouvoir de négociation auprès des transporteurs maritimes. Enfin les producteurs antillais en contrôlant une mûrisserie suppriment un coût d'intermédiation tout en se donnant la possibilité de mieux contrôler leurs débouchés.

Il y a ensuite une stratégie de recherche de la qualité, menée individuellement par les producteurs locaux et collectivement par l'organisation professionnelle qui regroupe l'ensemble des producteurs antillais.

En Guadeloupe, le marché intérieur du sucre est très concentré puisqu'il est partagé entre deux producteurs, à peine concurrencés par quelques produits d'importation. Le profit réalisé sur ce marché n'est le résultat d'aucune stratégie volontariste des deux producteurs, mais de leur seule position dominante. Toutefois, comme pour la banane, ce marché représente une part trop faible des ventes de ces deux producteurs pour peser de façon significative sur leur résultat financier global. Le marché extérieur est régi par l'OCM sucre pour lequel le sucre roux est acheté à un prix fixé à l'avance pour être raffiné. Les deux sucreries se trouvent alors dans la situation des entreprises qui sont obligées d'adapter leur production à un prix sur lequel elles n'ont aucune influence. Il en est de même pour les producteurs de cannes. Ces



principaux producteurs de la filière n'ont guère les moyens d'agir sur leur environnement économique. Par contre, ils peuvent influencer les décisions publiques en mettant en avant leur rôle central dans le maintien de la filière et par conséquent d'un volume d'emplois important. C'est d'ailleurs ce qui explique les interventions des pouvoirs publics français et européens à la fois pour favoriser les restructurations dans la filière et pour appliquer une politique commune des marchés de nature protectionniste. La remise en question des financements publics et des politiques de protection des marchés oblige les acteurs de la filière à envisager des stratégies de survie. Dans l'impossibilité de mener des stratégies fondées sur la compétitivité-prix, ils s'orientent vers l'amélioration de leur compétitivité-produit.

Même si l'hôtellerie- restauration a une clientèle locale, la quasi-totalité du chiffre d'affaires qu'elle réalise vient des touristes. Le produit hébergement- restauration est donc en concurrence sur le marché international sans aucune protection douanière possible. Desservie par des conditions de base contraignantes les entreprises de la filière ont vu leurs résultats se dégrader d'une année à l'autre. Au niveau des entreprises les résultats vont varier, non pas en fonction de la part de marché occupée, mais uniquement en fonction de la stratégie mise en place. Le degré de concentration au niveau local n'a pas de valeur prédictive sur les résultats obtenus.

Pour résumer, nous retenons que l'environnement évolue : il devient moins protectionniste, plus contraignant, donc moins favorable à des comportements passifs. Les acteurs au sein des filières ou isolément sont amenés à mettre en œuvre des stratégies ayant en priorité des objectifs qualitatifs. Ainsi, le lien est bien établi entre les conditions de base des principales activités exportables de la Guadeloupe et les performances des entreprises, par l'intermédiaire des structures de marché et des comportements stratégiques. Mais les relations entre ces variables ne sont pas nécessairement linéaires et univoques.

### **5.2.3.2 Dans les filières abritées**

La relation structure- comportement-performance s'organise différemment dans les filières abritées ou semi- abritées de la concurrence extérieure.

Ces marchés qui disposent d'une protection douanière peuvent être faiblement ou fortement concurrentiels et donnent lieu à des stratégies offensives.

L'éloignement des économies insulaires des grands marchés ne les met pas suffisamment à l'abri de la concurrence extérieure. La protection douanière dont il s'agit est l'octroi de mer, taxe dont nous avons indiqué les modalités d'application et qui a été réformée pour tenir compte des exigences européennes.

Dans la filière boulangerie- meunerie, il existe, comme nous l'avons indiqué, deux situations de marché quasi-opposées. La situation de monopole du producteur de farine de blé renforcée par l'existence d'une protection douanière avec l'octroi de mer, devrait lui assurer une rente et un niveau de profit plus élevé qu'une minoterie de même dimension en France métropolitaine. L'existence d'une concurrence due à l'importation, aussi faible soit-elle, devrait pourtant créer un « effet de discipline », réduisant le niveau de la rente. Au total, la relation n'est que partiellement vérifiée. Une fois de plus, une double contrainte, celle des coûts de production ajoutée à celle qui est imposée par le POSEI, vient limiter sensiblement les résultats de l'entreprise. Ainsi, la structure du marché de la farine ne suffit pas à expliquer les résultats, assez faibles, obtenus par la seule entreprise productrice de la Guadeloupe.

A l'opposé, le marché de la boulangerie est beaucoup plus concurrentiel. Il existe une concurrence par les prix qui entraîne la variation du prix de vente des nombreuses boulangeries qui occupent le marché. Il s'ensuit un taux de marge de 12%, parmi les plus faibles du commerce. Certes le rapport BRARD relève un écart de prix de la baguette de 84% dans les supermarchés Carrefour, entre la France métropolitaine et la Guadeloupe, mais l'écart de prix, relevé en 2009 dans les boulangeries artisanales n'est pas aussi important. Le prix de la baguette varie de 75 à 90 centimes d'euros en France métropolitaine et de 70 à 80 centimes d'euros en Guadeloupe. (Enquête du 1<sup>er</sup> au 10 janvier 2009)

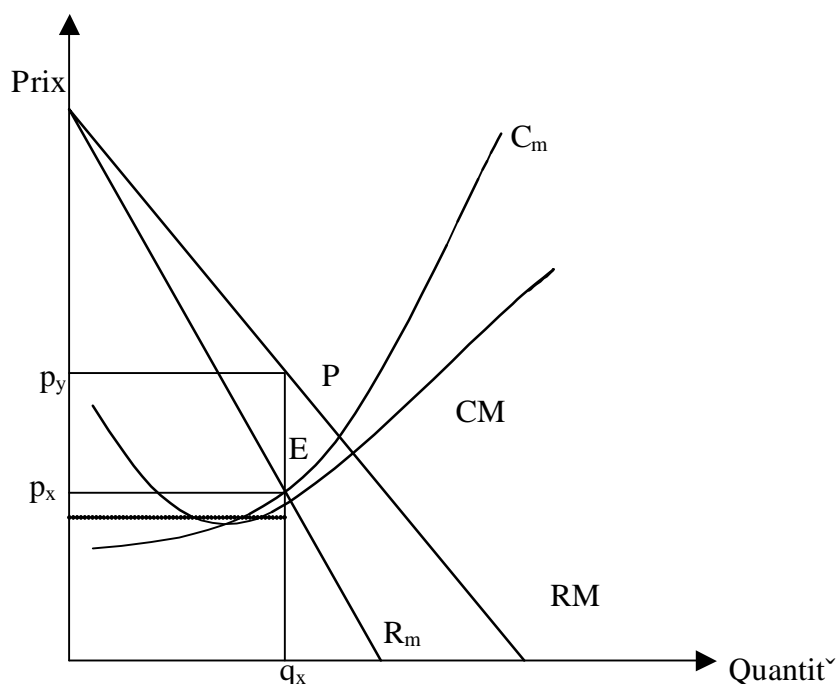
Toutefois, sans l'aide des politiques publiques, cet écart aurait été plus important.

En somme, la plus forte pression concurrentielle sur le marché du pain conduit à des résultats d'exploitation en moyenne plus faibles que sur les autres marchés des produits à marchés abrités.

Le marché de la viande porcine est très concurrencé par les importations, malgré l'octroi de mer. Cette concurrence vient autant de l'insuffisance de l'offre locale que de l'agressivité de l'offre extérieure. Ainsi, la forte concurrence par les prix exercée par les importations, correspond à la faiblesse de l'organisation de la filière porcine. Le nombre d'élevages professionnels appliquant une gestion rationnelle est encore trop peu important pour agir

sensiblement sur l'ensemble de la filière. Le prix plus élevé des produits locaux s'explique certes, par le coût des intrants, mais surtout par l'insuffisance de l'organisation de la filière. Les mesures mises en place par les politiques publiques n'ont pas été suffisamment exploitées pour donner des résultats plus efficaces.

La filière construction est, par sa nature, abritée de la concurrence extérieure. Toutefois, cette protection est plus ou moins forte selon le type de produit de la filière. Par exemple la branche « construction de maisons individuelles » est logiquement mieux protégée que le branche « industrie des produits minéraux ». Les structures de marchés sont aussi différentes. Elles vont du marché monopolistique pour la production de ciment au marché très concurrentiel de la production de maisons individuelles, en passant par le marché oligopolistique de la fabrication de béton et d'ouvrages en béton. Nous ne retrouvons pas toujours dans cette filière une relation positive entre la structure du marché, la stratégie des entreprises et leurs performances. D'abord, la production de ciment est monopolisée par une entreprise. Cette entreprise pratique une politique de modération des prix conforme à la stratégie mise en oeuvre par sa maison- mère, elle réalise alors un taux de profit, indiqué par le taux de marge, inférieur à celui de sa maison- mère. Ce taux de marge reste pourtant relativement élevé malgré les contraintes qui caractérisent les entreprises des petites économies insulaires. Elle a le statut d'un monopole et devrait, théoriquement, bénéficier d'une rente de situation.



Le graphique illustre les conditions dans lesquelles l'entreprise: « Société des ciments antillais » peut fixer son prix de vente de ciment et son niveau de bénéfice. Nous avons vu que dans une situation de concurrence pure et parfaite, une entreprise doit adapter son niveau de production au prix du marché en essayant de maximiser son profit. Le seuil de production qui maximise le profit correspond au point d'égalité entre la recette marginale qui n'est rien d'autre que le prix du marché et le coût marginal, coût de la dernière unité produite. Mais le monopoleur fixe lui-même le prix du marché. Il n'a donc pas à s'adapter à un prix qu'il fixe lui-même. Par contre, il doit tenir compte de l'évolution de la demande en fonction du prix. Il cherche à savoir à quel niveau de profit va correspondre un prix donné, compte tenu de la demande. Le graphique proposé montre que l'équilibre de maximisation du profit est atteint pour la quantité  $q_x$ . Elle correspond à l'égalité entre la recette marginale ( $R_m$ ) et le coût marginal ( $C_m$ ). Pour une telle quantité, le prix sera  $p_x$ . Mais le monopole a la possibilité de fixer un prix de vente bien plus élevé :  $p_y$ . La situation de l'entreprise, « Société des ciments antillais » est d'autant plus avantageuse que le ciment connaît une faible élasticité- prix.

Bien que l'entreprise propose des prix de vente proche de ceux du groupe Lafarge en France, elle a réalisé néanmoins un taux de marge moyen de 46% entre 2003 et 2006. C'est un taux largement supérieur au taux de marge moyen de l'industrie.

Cette situation est à comparer à celle qui prévaut sur le marché du béton.

Le marché de la production de béton est oligopolistique, avec un petit nombre d'entreprises qui contrôlent la production en se livrant à une forte concurrence. Bien que la production soit réalisée uniquement par des PME le niveau de la concentration est élevé, compte tenu de la taille du marché. Les taux de marge de la branche relativement élevés sont bien plus importants que ceux qui sont réalisés dans d'autres activités industrielles. C'est une autre illustration de la relation entre niveau de concentration d'une industrie et le niveau de profit moyen qu'elle peut obtenir.

La structure du marché est encore plus concurrentielle dans la branche construction d'ouvrages, de bâtiments et de génie civil ; même s'il s'agit comme pour la plupart des marchés de ce type d'une concurrence imparfaite. Le taux de marge moyen de cette branche d'activité reflète mal les différences de situation des entreprises les plus importantes qui ont les moyens de récupérer les grands marchés publics et les très petites entreprises qui vivent dans leur orbite.

La rentabilité dans la construction fluctue en raison des fluctuations de la commande publique et des ressources financières des ménages pour les logements individuels. Mais certaines entreprises de la filière restent au-dessus du taux de rentabilité moyen. Il s'agit souvent mais pas toujours des entreprises des branches les plus concentrées. Par exemple les entreprises de construction d'ouvrage d'art sont en petit nombre (moins d'une dizaine) et réalisent constamment les taux de marge les plus élevés de la filière. La relation entre la structure d'une industrie et ses résultats moyens semble bien établie dans la branche construction d'ouvrages d'art. Néanmoins, d'autres facteurs explicatifs peuvent être évoqués : la nature de ses activités ; la protection douanière ; le savoir-faire et l'efficacité des entreprises les plus importantes de la filière, souvent liés à de grands groupes extérieurs.

Les hypothèses de départ peuvent être partiellement vérifiées à l'appui des données relevées sur le terrain et l'éclairage apporté par le modèle SCP. Ce modèle fait apparaître le rôle déterminant des conditions de base et de la structure des marchés sur les stratégies et les performances des entreprises. Les données recueillies indiquent des relations différentes selon la filière et, à l'intérieur de la filière, selon le secteur. Dans les deux filières traditionnelles, banane et canne à sucre, la relation est largement affectée par l'intervention des Pouvoirs Publics. Celle-ci explique la grande passivité stratégiques des acteurs de la filière, assurés

d'une aide financière qu'on pourrait assimiler à une rente de situation. C'est la perspective d'une réduction de l'intervention publique qui fait réagir les acteurs de ces deux filières.

La filière tourisme a été, à l'origine, moins soutenue que les deux secteurs traditionnels. Elle est également plus directement soumise à la concurrence internationale. D'où une vérification plus facile du modèle SCP. D'une part, les transformations de l'environnement économique, en particulier, l'évolution de la demande touristique, a fait chuter les résultats financiers ; d'autre part cette évolution des résultats a déclenché plus rapidement des stratégies de désengagement ou de résistance de la part des acteurs de la filière. Par exemple les établissements hôteliers se sont lancés dans une difficile politique de baisse des tarifs.

Dans les filières à marché local les comportements stratégiques sont largement dépendants des politiques publiques, en dépit d'un principe affiché de liberté des prix. Le degré de protection de ces activités est élevé; les marchés les plus concentrés (béton) permettent de dégager les résultats financiers les plus élevés. Ce sont les fluctuations de la commande publique qui font varier le niveau de ces résultats. Les comportements observés s'apparentent souvent à une stratégie de la meilleure captation possible d'une rente. Toutefois, pour préserver leur position, les entreprises vont mettre en œuvre des stratégies le plus souvent fondées sur une démarche qualité.

### **5.3           Avantage concurrentiel et stratégie des entreprises**

---

Le paradigme SCP a servi à mettre en évidence des configurations structurelles qui peuvent être efficaces et celles qui sont source d'inefficacité. La théorie de l'avantage concurrentiel s'inscrit dans le même champ d'analyse et décrit le même type de déterminisme conditionnant l'activité des entreprises, mais l'accent est mis sur l'existence de ressources stratégiques permettant aux entreprises d'agir en fonction de leur environnement. L'apport de l'avantage concurrentiel permet de mettre en évidence l'existence de sentiers stratégiques étroits pour des entreprises guadeloupéennes et, plus généralement, celles des économies insulaires de l'Outre-mer français, situées dans un environnement à la fois contraignant et en mutation.

### **5.3.1 La théorie de l'avantage concurrentiel**

Nous retenons deux aspects fondamentaux de la théorie de l'avantage concurrentiel : l'existence de cinq forces concurrentielles qui structurent l'environnement des entreprises ; la définition de trois principaux types de stratégie en relation avec ces cinq forces concurrentielles.

#### **5.3.1.1 Les cinq forces concurrentielles**

M. Porter s'intéresse pour commencer, aux déterminants des comportements stratégiques des entreprises. Il synthétise les différentes contributions des théoriciens de l'économie industrielle en mettant l'accent sur les éléments de la structure d'une industrie. Selon Porter, la structure d'une industrie se compose de cinq forces concurrentielles : l'intensité de la rivalité entre entreprises ; la menace de nouveaux entrants ; la menace de produits de substitution ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; et le pouvoir de négociation des clients.

Nous présentons quelques-uns des déterminants explicités par M.E. Porter dans l'ouvrage « l'Avantage Concurrentiel <sup>59</sup> ».

L'intensité de la rivalité entre entreprises détermine le niveau de profit dans un secteur donné. Plus cette rivalité est forte, plus le niveau de profit sera modeste. Nous retrouvons la relation

---

<sup>59</sup> Porter M.J. (1986). *L'avantage concurrentiel*, Inter-éditions, Paris.

que Bain a établie entre le niveau de concentration d'un marché et le niveau de profit. L'intensité dépend notamment de la croissance du secteur, des différences dans les produits, de l'image de marque, des obstacles à la sortie.

Concernant la menace de nouveaux entrants, elle est due notamment aux obstacles à l'entrée avec des économies d'échelle, l'image de marque, les besoins en capitaux, l'accès aux circuits de distribution, l'avantage absolu par les coûts et la politique gouvernementale.

Cette menace agit sur la concurrence dans la mesure où de nouveaux entrants risquent de faire chuter le prix de vente ou d'augmenter le coût de production ou encore de freiner la croissance des entreprises déjà installées. La menace de ces nouveaux entrants dépend largement des barrières à l'entrée dans l'industrie ou de la capacité des entreprises installées de réaliser des économies d'échelle.

Pour la menace des produits de substitution, nous retenons le niveau des produits relatifs des produits de substitution et la propension des clients à acheter des produits de substitution. La menace des produits de substitution réduit aussi la marge de manœuvre des entreprises installées et, par conséquent, accroît l'intensité concurrentielle.

S'agissant du pouvoir de négociation des fournisseurs, on retrouve : la concentration des fournisseurs, l'importance de la quantité pour le fournisseur et la présence de moyens de production de remplacement. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peuvent affecter les résultats des entreprises clientes en leur vendant plus cher ou en leur imposant des conditions de vente moins favorables. On peut classer parmi ces fournisseurs les organisations de salariés. On retrouve ainsi l'une des composantes des conditions d'offre de Scherer (conditions syndicales).

Pour ce qui est du pouvoir de négociation des clients, il s'agit, par exemple, de la concentration des clients, des quantités achetées, de l'information des clients, des produits de remplacement, ou encore de la sensibilité au prix avec l'élasticité-prix, de l'image de marque et du rapport qualité /performances. Le pouvoir de négociation des clients, des consommateurs éventuellement organisés en groupes de pression, est un élément qui peut aussi réduire les marges de manœuvre d'une entreprise.



En somme, l'apport de Porter peut être considéré comme une synthèse des différents apports de l'économie industrielle. Il va être utilisé pour démontrer la possibilité d'une politique stratégique à l'intérieur d'une filière.

#### **5.3.1.2 Forces concurrentielles et stratégies d'entreprise**

Une relation peut être établie entre le type de stratégie choisi par une entreprise, les conditions de base et le type de marché tel qu'il est structuré par les cinq forces concurrentielles établies par M. Porter. Il distingue ainsi trois stratégies génériques adoptées habituellement par les entreprises.

La première est une stratégie de domination par les coûts. Celle-ci amène l'entreprise à réduire ses coûts pour diminuer ses prix de vente. Cette stratégie est adoptée lorsqu'il existe une capacité d'économies d'échelle, une forte élasticité- prix des produits, une domination de deux des cinq forces concurrentielles que sont le pouvoir de négociation des clients et l'intensité de la rivalité entre les entreprises installées.

La deuxième est une stratégie de différenciation du produit. Elle est menée par l'entreprise qui a peu de capacité de réduire ses coûts et qui veut fidéliser sa clientèle sur des critères autres que le prix. Cette stratégie est choisie dans un contexte d'affaiblissement de la demande et quand les forces concurrentielles qui dominent le marché sont le pouvoir de négociation des clients et l'intensité de la concurrence entre les entreprises.

La troisième stratégie est la focalisation sur un type de produit ou un type de client. Dans ce cas, il y a une combinaison de la domination par les coûts et la différenciation. Tout en cherchant à réduire ses coûts et ses prix de vente, l'entreprise va utiliser une image de qualité. Cette stratégie est recherchée quand le pouvoir de négociation des clients et l'intensité de la concurrence entre les entreprises sont élevés.

### 5.3.2 L'application du modèle aux filières dans une petite économie insulaire

Le tableau que nous présentons confirme l'analyse qui a déjà été faite. Mais il va être utile pour dégager les possibilités stratégiques dans les filières exposées à l'environnement concurrentiel international.

#### 5.3.2.1 Forces concurrentielles dans des filières et secteur de production en Guadeloupe

TAB.85. FORCES CONCURRENTIELLES DANS DES FILIÈRES ET SECTEUR DE PRODUCTION EN GUADELOUPE

	Banane	Canne/ sucre	Tourisme hôtellerie	Boulangerie	Viande porcine	Construction	
						Construction logement	Béton
Concurrence entre entreprises	++	+	+++	+++	++	++	+++
Menace de nouveaux entrants	--	--	++	+++	++	+	-
Menace de substituts	+	+	+	-	-	-	-
Pouvoir de négociation des clients	++	++	+++	--	--	--	-
Pouvoir de négociation des fournisseurs	++	+	++	+	+	+	-
<b>Intensité de la concurrence</b>	+++++	+++	+++++	++++	++	+	-

L'application du modèle de Porter révèle une forte intensité concurrentielle pour les filières exportatrices de la Guadeloupe. Une forte intensité concurrentielle explique, selon ce modèle, la faiblesse des performances réalisées par les entreprises. Toutefois, les filières ne présentent pas des situations à l'identique.

Parmi les filières exposées à la concurrence extérieure, le tourisme, à travers l'hôtellerie subit les contraintes de quatre des cinq forces indiquées par Porter. La concurrence entre entreprises établies est forte. Il s'agit non seulement des établissements hôteliers installés sur le territoire, mais aussi de tous ceux qui se situent dans la région proche, puisque le marché du tourisme est un marché international. Les hôtels doivent compter également avec les autres formes d'hébergement. Cette rivalité entre les entreprises du secteur porte sur les prix pratiqués et les promotions à l'intention de la clientèle potentielle.

L'hôtellerie est aussi sous la menace de nouveaux entrants, même si cette menace s'est beaucoup affaiblie depuis le début des années 2000. Le coût de l'investissement hôtelier pourrait représenter une barrière à l'entrée dissuasive, mais l'existence de dispositifs fiscaux avantageux favorise toujours l'investissement dans le secteur.

Le pouvoir de négociation de clients dans le secteur hôtelier est élevé, parce qu'une partie des clients provient des tours- opérateurs, assimilables à des monopsones. Ils pèsent de tout leur poids pour obtenir des tarifs avantageux pour leurs clients, mais, nous avons aussi relevé que les technologies de l'information et de la communication, notamment les sites Web, permettent aux hôteliers de lever la contrainte exercée par les tours- opérateurs.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est représenté par le transport aérien, le secteur agro-alimentaire, les syndicats de salariés (Moreau, Rosier, 2007). L'hôtellerie- restauration est généralement en position de force dans ses relations avec le secteur agroalimentaire. Par contre, les relations avec les syndicats de salariés sont difficiles. Les compagnies aériennes imposent aussi leur politique de transport aux tours- opérateurs et, par conséquent, à l'hôtellerie.

La menace de substituts à l'hôtellerie est réelle, mais concerne davantage une branche d'activité que la filière tourisme tout entière.

Pour conclure, dans la filière tourisme la branche principale de l'hôtellerie-restauration, est celle qui connaît la plus forte intensité concurrentielle. Conformément aux prédictions du modèle de Porter, elle est aussi celle qui a connu l'évolution la plus négative en termes de résultats.

Les filières banane et canne à sucre sont confrontées à des contraintes identiques et connaissent la même intensité concurrentielle.

La menace de nouveaux entrants et la menace de substituts sont faibles à tous les niveaux de la filière. En amont, on constate une diminution du nombre d'exploitation de cannes et de bananes, ce qui est la conséquence de la politique de restructuration des pouvoirs publics et de la faible rentabilité financière. A l'échelon de la production de sucre brut, les lourds investissements et les exigences de l'OCM limitent les tentatives d'entrée sur le marché du sucre. Mais les trois autres forces concurrentielles sont très présentes. La concurrence est forte entre firmes, sur le marché de la banane, à cause de la pression à la baisse exercée par l'intervention des multinationales de la banane. Le marché du sucre a moins subi la pression de l'importation extra- communautaire, mais l'OCM sucre devient elle aussi restrictive et oblige les entreprises à rechercher des économies d'échelle et des stratégies de différenciation.

Pour les usines sucrières des Antilles, le pouvoir de négociation des clients doit être appréhendé à deux niveaux : le marché local et le marché national. Sur le marché local, le pouvoir de négociation des clients, consommateurs de sucre roux, est faible. Il en est de même pour la clientèle particulière du marché de la France métropolitaine. Le sucre roux est vendu comme produit intermédiaire aux sucreries de la France métropolitaine à des conditions fixées à l'avance et sans grande possibilité de marge. En ce sens on peut dire que le pouvoir de négociation des clients est élevé. De la même façon, les producteurs de banane ont longtemps eu un faible pouvoir de négociation vis-à-vis des mûrisseries de la métropole.

Dans la filière canne, les fournisseurs des sucreries sont les planteurs de cannes dont le pouvoir de négociation est faible. Ce sont aussi les salariés, fournisseurs de travail, dont le pouvoir de négociation est élevé. Mais les planteurs eux-mêmes sont soumis aux importateurs d'intrants qui représentent une part importante de leur coût de production. Au total, le pouvoir de négociation des fournisseurs de la filière est élevé.

En dépit de la protection dont ils bénéficient dans le cadre de l'OCM, la banane et le sucre sont soumis à de fortes pressions concurrentielles. Les résultats globaux de ces filières sont négatifs ; ce qui n'exclut pas des possibilités de redressement grâce à des stratégies appropriées.

L'intensité de la concurrence est plus faible dans trois filières dont les marchés sont protégés ou semi- protégés de l'extérieur. Il s'agit de la boulangerie- meunerie, de la viande porcine et de la construction.

De ces trois secteurs, celui qui connaît la plus forte intensité concurrentielle est la boulangerie. Cette forte intensité vient de la forte concurrence entre entreprises et l'importance de la menace de nouveaux entrants. Si la rivalité entre producteurs est forte c'est parce que de nombreuses boulangeries, artisanales et industrielles se livrent une concurrence par les prix, principalement. La conséquence est un prix du pain proche de celui de la France métropolitaine alors que la farine est fabriquée localement avec des céréales importées. Les boulangeries doivent compter aussi avec le pouvoir de négociation élevé de l'entreprise GMA qui est le seul fournisseur de farine. Nous avons vu que les GMA bénéficient des mesures liées au RSA de l'ODEADOM. Par contre la dispersion de la clientèle et la faible menace des produits de substitution viennent atténuer l'intensité concurrentielle dans le secteur.

Les mêmes conditions se retrouvent dans la filière viande porcine avec une moindre intensité pour les deux premières forces citées (concurrence entre entreprises et menace de nouveaux entrants).

Dans la filière viande porcine, comme dans la boulangerie, la menace de produits de substitution est faible. Ces deux produits sont fortement ancrés dans les traditions alimentaires locales et sont faiblement affectés par quelques évolutions socioculturelles (religion, nouveaux modèles alimentaires). On retrouve également la même faiblesse du pouvoir de négociation des clients.

La filière construction a une intensité concurrentielle moindre à cause, notamment, des menaces moins fortes des nouveaux entrants et des produits de remplacement. Il existe l'alternative de la construction en bois que nous ne prenons pas en compte.

Ces facteurs compensent la rivalité entre les entreprises qui est forte, notamment dans le secteur de la construction d'ouvrages, de bâtiments ou de génie civile. Les entreprises de construction de maisons individuelles ou de bâtiments divers sont les plus nombreuses ; les plus importantes cherchent à obtenir des marchés publics, ou des marchés des opérateurs sociaux en comprimant leurs prix. Le secteur qui comprend de nombreuses TPE est en réalité dominé par des entreprises de taille moyenne qui ont les moyens techniques les plus importants et qui, par conséquent, obtiennent les plus grands chantiers. Les entreprises de construction de maisons individuelles se lancent aussi dans une compétition par les prix.

De tous les secteurs présentés, le béton présente l'intensité concurrentielle la plus faible. Si la concurrence entre entreprises est forte, comme nous l'avons indiqué, toutes les autres forces concurrentielles sont faibles.

La menace de nouveaux entrants est faible pour un secteur qui exige de lourds investissements et un savoir-faire technique élevé. Il s'ensuit que le secteur est à haut niveau de capital fixe. La menace de produits de substitution est faible compte tenu de la préférence pour le béton qui reste encore très large. On retrouve cette même faiblesse pour le pouvoir de négociation des clients que le secteur du béton partage avec celui de la construction de logements. Par contre, le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé parce que le principal fournisseur dans le secteur est l'unique producteur de ciment, la société des ciments antillais qui est lui-même producteur de béton.

A tous les échelons de la filière construction en béton, il existe des produits qui ne peuvent guère être remplacés par d'autres : le ciment, le béton, le logement. Cette situation donne ainsi un avantage aux entreprises de la filière.

Le faible pouvoir de négociation des clients constitue un autre avantage pour les entreprises. Il faut toutefois distinguer les clients de maisons individuelles dont la dispersion limite le pouvoir de négociation, des clients de logements dans les immeubles collectifs. Les promoteurs de ces logements qui représentent des budgets très élevés peuvent plus facilement imposer leurs conditions aux entreprises.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé comme c'est le cas pour toutes les filières locales. Pour les entreprises de construction qui sont au centre de la filière, les fournisseurs sont les producteurs de béton, de ciment, de produits intermédiaires en bois, en acier, en verre. La concentration de la production de ciment et de béton les met en situation de domination des marchés en aval. Les producteurs de charpentes ou de menuiserie en bois ou en métal sont moins concentrés. Toutefois, il existe une dépendance vis-à-vis de l'importation. Nous retrouvons à ce niveau les problèmes posés par le coût du fret et les marges des importateurs. Pour conclure, l'intensité de la concurrence dans la filière construction, béton est due dans le secteur de la construction de logement, principalement à l'intensité de la rivalité entre les entreprises, à la menace de nouveaux entrants et au pouvoir de négociation des fournisseurs. Dans le secteur de la production de béton, l'intensité de la concurrence est plus faible à cause de barrières à l'entrée plus importantes. Le seul producteur local de ciment n'est guère concurrencé.

### **5.3.2.2 Force concurrentielles et stratégies : études pratiques**

Nous pouvons maintenant indiquer les types de stratégies que les entreprises peuvent mener, compte tenu de leurs caractéristiques et du poids des forces concurrentielles.

Selon le modèle proposé par Porter, aucune des entreprises locales ne peut mettre en oeuvre une stratégie de domination par les coûts à cause de la quasi-impossibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle et du caractère incompressible de certains coûts de production, notamment des coûts salariaux.

La stratégie de la différenciation semble être la seule possible. Elle correspond à la situation de la banane, du sucre et de l'hôtellerie de tourisme : pouvoir de négociation des clients et rivalité élevés.

Selon la définition qu'en donne M. Porter, la différenciation se produit quand une entreprise « parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur » (Porter, 1986 p.152). C'est ce qui permet à l'entreprise de vendre son produit au-dessus du prix des autres, de même nature. C'est ce surprix qui permettra aux produits des régions d'Outre-mer de compenser leurs coûts de revient élevés.

Certaines exploitations de bananes aux Antilles mettent en place cette stratégie déjà adoptée par les producteurs des îles Canaries. L'usine Gardel en Guadeloupe a le même objectif en cherchant à augmenter sa production de sucres spéciaux vendus à un prix plus élevé que le sucre brut dans des réseaux de distribution spécialisés. Dans ces deux cas, il ne suffit pas de créer la différenciation, il faut également qu'elle soit perçue positivement par les clients. D'où l'importance de l'image que l'entreprise va donner au produit. La différenciation a aussi un coût comme l'a indiqué le directeur de l'entreprise GARDEL. L'entreprise doit trouver les moyens de financer sa stratégie et doit faire en sorte que l'avantage apporté par la différenciation soit supérieur à son coût.

La différenciation peut provenir de diverses activités créatrices de valeur. Par exemple l'entreprise GARDEL comme l'exploitation bananière « Les Hauts de Cambrefort » investissent dans les ressources humaines ce qui va être une source de valeur spécifique pour leurs produits respectifs. L'exploitation bananière « Les Hauts de Cambrefort » s'attache à créer de la valeur non seulement dans la qualité intrinsèque du produit banane, mais aussi dans la chaîne de production qui inclut les conditions de travail du personnel et les conditions de culture de la banane. Ainsi, ce n'est pas la seule recherche de la réduction de coût par la mécanisation ou par des économies d'échelle qui suffira à rentabiliser et à rendre compétitive

l'exploitation de bananeraies en Guadeloupe et, plus généralement, dans les économies insulaires des territoires français de la Caraïbe.

La même recherche de différenciation est faite dans l'hôtellerie haut de gamme. L'accord de partenariat entre l'hôtel « L'Auberge de la Vieille Tour » et le groupe Accor a pour but une différenciation du produit hébergement à travers la formation du personnel à un type de management. Les autorités publiques et les professionnels de la filière sont confrontés constamment à des situations difficiles pour les entreprises et agissent dans l'urgence pour faire face à la dégradation de leur situation. Mais le point le plus faible de la filière se situe dans ses relations avec les organisations syndicales. Les conditions syndicales évoquées par Scherer ou Porter concernent principalement les exigences salariales. Mais dans le cas de l'hôtellerie des DOM français, surtout aux Antilles, il s'agit des autres formes de la relation de travail. Une recherche de différenciation et une création de valeur est aussi possible dans la gestion des ressources humaines.

Si chaque entreprise située à différents échelons de la filière, cherche par des moyens plus ou moins sophistiqués à créer de la valeur, cela ne peut remplacer la nécessaire coordination entre les maillons de la filière.

En définitive, nous pouvons relier les positionnements stratégiques adoptés par certaines entreprises exposées à la concurrence internationale au modèle de l'avantage concurrentiel de M.Porter. Le choix de la stratégie de différenciation déjà fait par certaines entreprises semble être la seule possible dans de petites économies soumises à de fortes contraintes de l'environnement socioéconomique.

La recherche d'une stratégie efficace semble être moins vitale pour les entreprises les plus importantes situées dans les filières abritées complètement ou partiellement de la concurrence extérieure. Les entreprises situées à différents échelons de ces filières obtiennent généralement des résultats positifs avec des niveaux variables.

La plupart des TPE qui forment l'essentiel du tissu productif de la Guadeloupe ou de la Martinique ont des stratégies de survie. Cette stratégie s'impose par la situation financière de ces entreprises qui ont difficilement accès au crédit et qui n'ont pas de fonds de roulement. Ces TPE vivent souvent dans le sillage des entreprises de plus grande taille et cherchent avant tout à assurer la pérennité de leur activité. Une telle stratégie découle également d'un comportement culturel dans la mesure où de nombreux chefs de TPE sont encore dépendants de l'état d'esprit lié à l'artisanat.



Toutefois il existe dans les entreprises les plus importantes une réelle volonté de mettre en place des stratégies destinées à améliorer les performances et la qualité. Elles sont dictées par le même environnement structuré par les forces concurrentielles.

Par exemple dans la filière construction, béton, la forte intensité concurrentielle oblige les entreprises les plus grandes à rechercher des stratégies efficaces. Mais dans ce cas, il s'agit non pas de résister sur un marché extérieur, mais de chercher à capter la plus grande part du marché local. Dans le secteur du béton où l'offre est oligopolistique, la structure des forces concurrentielles est relativement différente de celle des autres filières parce que l'intensité concurrentielle est plus faible. Par conséquent, il existe une faible stratégie de différenciation des produits et de diversification des activités.

Les plus petites entreprises sont confinées dans des stratégies de survie, représentatives des comportements de la majorité des entreprises des petites économies insulaires. Les entreprises qui dominent les marchés mènent des stratégies offensives limitées au marché local ou au mieux régional, destinées à capter la plus grande part possible de la rente générée par les politiques publiques.

Les thèses développées par Porter nous apprennent que les entreprises doivent développer des stratégies selon la structuration des forces concurrentielles et les ressources dont elles disposent au sein d'une filière. Des trois stratégies génériques qu'il définit, la plupart des PME qui forment l'appareil productif de la Guadeloupe ne peuvent recourir qu'à une seule : la différenciation du produit. Nous avons expliqué pourquoi les PME d'une petite économie insulaire, surtout quand elle est intégrée dans un ensemble socio-économique développé, ne peuvent guère s'engager dans des stratégies de forte réduction des prix. Les enquêtes que nous avons menées ont montré le succès réel, mais limité, des entreprises qui se sont engagées dans cette voie. Les études de cas révélant cette situation ont concerné des entreprises de petite taille ou de taille moyenne (Les Hauts de Cambrefort, l'Auberge de la Vieille Tour).

Les informations fournies par des données statistiques de l'INSEE, montrent une évolution défavorable dans le secteur hôtellerie-restauration, comme dans celui de la banane. Les résultats obtenus dans les entreprises que nous avons étudiées apparaissent donc exceptionnels. Il est alors possible d'établir une relation entre les choix stratégiques faits par ces entreprises et les résultats qu'elles ont obtenus.

Nous pensons pourtant que le choix de la différenciation, la recherche de la qualité, place au second plan l'augmentation du volume d'emploi. Nous avons observé une réduction

progressive de l'emploi dans certaines des entreprises étudiées (GARDEL SA ; GMA). La recherche de la performance financière pourrait bien se faire au détriment de la performance sociale si le développement de l'emploi n'accompagnait pas la croissance des entreprises.

---

## CONCLUSION

---

L'objectif de notre thèse était la recherche des moyens stratégiques qui permettraient à des entreprises d'une petite économie insulaire, celle de la Guadeloupe, d'être plus performantes, autrement dit d'avoir une efficacité économique et sociale. L'efficacité économique est utile pour résister à la concurrence extérieure dans une économie mondiale de plus en plus ouverte. Les petites économies insulaires de l'Outre-mer français subissent les transformations de leur environnement socioéconomique faisant une place plus grande au libéralisme. L'efficacité sociale est nécessaire pour maintenir la cohésion d'une société.

La première partie a indiqué les particularités des petites économies insulaires en mettant en exergue les fortes contraintes qui limitent les possibilités d'expansion des entreprises. Si notre réflexion s'intéresse à l'ensemble des petites économies insulaires, nous avons concentré nos recherches sur la Guadeloupe et les autres départements d'Outre-mer français. Ils sont concernés par la problématique du développement propre à la plupart des petites économies insulaires et par le paradoxe des transferts découlant de leur appartenance à un ensemble économique développé. S'il est important d'aborder cette question, c'est parce qu'elle conditionne l'environnement des entreprises dont nous voulons comprendre les stratégies et les performances dans le cadre d'une filière.

Nous avons mené notre recherche en recourant aux outils conceptuels d'un champ de l'analyse économique qui laisse une grande part à l'approche empirique. C'est l'avantage de l'Economie Industrielle qui nous a fourni les outils d'analyse permettant de comprendre les processus qui conditionnent les performances d'une entreprise.

Notre parti pris méthodologique a été de mener des investigations empiriques, puis de vérifier à l'aide des données théoriques les différentes hypothèses que nous avons formulées au départ.

La deuxième partie devait rendre compte de notre enquête sur le terrain et de la vérification théorique des hypothèses de départ.

Ce travail a permis de collecter des informations utiles et de réaliser huit études de cas qui couvrent l'ensemble des grands secteurs d'activité et les filières les plus représentatives de l'économie guadeloupéenne. Une distinction simplificatrice a été faite entre les filières à marché extérieur et les autres à marché local.

Deux filières exposées à la concurrence extérieure, la banane et la canne à sucre, fournissent les produits d'exportation traditionnels de la Guadeloupe. La filière tourisme, plus récente dans le paysage économique, est aussi celle qui a la plus grande capacité motrice. Ces trois filières sont en difficulté et sont très menacées par des pressions concurrentielles de plus en plus fortes.

Face aux difficultés provoquées par les contraintes propres à l'insularité et un environnement socioéconomique moins favorable, les entreprises de ces filières ont réagi avec lenteur. Elles ne peuvent réduire leurs coûts que de façon marginale et insuffisante pour se lancer dans une recherche de compétitivité-prix. Les plus exposées à la concurrence extérieure cherchent à devenir plus compétitives en mettant en place d'autres pratiques, au premier rang desquelles la différenciation des produits.

Les entreprises des filières à marché local, mieux protégées par une taxe douanière et par la nature de leurs activités obtiennent globalement de meilleurs résultats. Toutefois ces résultats globaux sont tirés à la hausse par quelques entreprises qui dominent le marché intérieur, alors que de nombreuses TPE peinent à maintenir leurs activités. Par conséquent, ces résultats globaux s'expliquent également par le haut niveau de prix pratiqué sur des marchés faiblement concurrentiels.

Même avec des résultats financiers plus satisfaisants, les entreprises à marché local sont limitées dans leur croissance par la faible taille du marché intérieur guadeloupéen et par leur faible capacité à l'exportation. Par ailleurs ces entreprises ne sont pas complètement à l'abri de la concurrence extérieure. Cette menace explique les stratégies qu'elles peuvent mettre en place et qui sont fondées principalement sur la démarche qualité et la différenciation.

L'étape suivante a été la confrontation des résultats d'enquêtes aux données théoriques pour vérifier les hypothèses de départ.

Notre première hypothèse concernait les effets des handicaps créés par l'insularité sur les performances des entreprises et le rôle des pouvoirs publics pour les limiter. Nous avons pu

les vérifier avec les surcoûts dus, notamment au transport. Nous avons pu également constater qu'ils pénalisent principalement les entreprises à marché extérieur. Mais les faibles performances ont d'autres origines.

Compte tenu des soubresauts socioéconomiques récurrents des petites économies de l'Outre-mer français, malgré plusieurs décennies d'aides publiques, nous avons repris l'hypothèse, déjà formulée par Bernard Poirine, d'un effet pervers des transferts publics réalisés par l'Etat français vers ses départements d'Outre-mer ; ces effets s'ajoutant aux contraintes propres aux économies insulaires, contraintes que les politiques publiques sont censées desserrer.

Les données économiques concernant les économies insulaires de l'Outre-mer français, indiquent une évolution avantageuse pour les populations de ces territoires en termes de revenus et de consommation. Non seulement cette évolution n'a pas dissipé un malaise notamment face au problème posé par le niveau des prix, mais elle indique également un recul sensible des secteurs productifs, surtout ceux qui sont tournés vers l'exportation.

La troisième hypothèse liée à la deuxième, portait sur l'existence d'anomalie dans la formation des prix qui pénalise à la fois les consommateurs et les producteurs. Mais il faut distinguer les prix tel qu'ils sont donnés dans le cadre des politiques agricoles européennes et les autres qui sont censés se former librement sur les marchés. Or il existe un mécanisme de formation des prix affecté à la fois par les contraintes de l'éloignement des petites économies insulaires des grands marchés extérieurs et par l'existence d'une classe de revenu bénéficiant d'une sur-rémunération.

La quatrième hypothèse concernait les comportements possibles des entreprises dans les filières étudiées selon leur niveau d'exposition à la pression concurrentielle extérieure. Nous avons vu que dans les filières à forte intensité concurrentielle, tourisme, canne à sucre, banane, les entreprises cherchent à la fois à réduire leurs coûts et à améliorer la qualité de leurs produits. Dans les filières à marché local, mieux protégées contre la concurrence extérieure, la priorité est donnée à la recherche d'une image plus qu'à la recherche de prix plus faibles. Mais, parallèlement les entreprises, protégées ou bien par la nature de leur production ou bien par des barrières douanières, peuvent avoir des stratégies économiquement peu efficaces en matière de prix.

Enfin la cinquième hypothèse soulevait la question des moyens stratégiques permettant aux entreprises de se développer. L'hypothèse était que ces entreprises ont des moyens limités mais réels pour mettre en œuvre de telles stratégies. Nos investigations nous ont permis de constater que des stratégies efficaces sont appliquées sur deux types de marché avec des résultats inégaux en termes d'efficacité économique et sociale.

En résumé nous avons pu constater que pour les entreprises situées dans des filières à marché extérieur, il existe un sentier stratégique étroit, fondé principalement sur la différenciation des produits exportés. Certaines entreprises dans les secteurs productifs les plus menacés de disparition ont commencé à la pratiquer. Mais leur succès dépend d'une coordination stratégique à l'intérieur des filières concernées.

Les autres entreprises à marché local ont-elles aussi les moyens de mener des stratégies efficaces à la fois économiquement et socialement. L'efficacité des unes et des autres reste liée à l'efficacité des interventions des pouvoirs publics, seuls capables d'éviter les distorsions liées à certains dysfonctionnements des marchés régionaux, et seuls responsables d'une orientation mieux adaptée des transferts liés à la politique nationale et à la politique communautaire.

La stratégie de différenciation va être renforcée par la recherche de la diminution de certains coûts. La baisse des coûts d'approvisionnement participe de la réduction des coûts globaux. Si les coûts salariaux ne peuvent guère être réduits, il est possible d'agir sur les autres coûts, notamment sur le coût des intrants. Il existe déjà des mesures d'aide aux intrants dans le cadre des politiques européennes au profit des régions ultra périphériques. Ces mesures ont une action tout au long de la filière, en commençant par l'approvisionnement en amont. D'autres mesures ponctuelles peuvent être prises. Certes, on ne peut guère se soustraire aux hausses conjoncturelles du prix de base de ces intrants. Par contre, une politique d'approvisionnement à long terme peut être mise en place. On pourrait concevoir un organisme semi-public chargé d'acquérir des intrants au meilleur coût sur les marchés internationaux pour les fournir ensuite aux entreprises locales. Un fonds de compensation permettrait de donner une stabilité relative au prix de vente de ces intrants. Une telle solution serait certes applicable à l'ensemble des filières de production, mais particulièrement aux filières animales.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

Abraham-Frois, G. (1988). *Economie politique*, Economica, Paris.

Aghion, Ph., Howitt P. (1998). *Endogenous growth theory*, MIT Press, Cambridge MA.

Alesina, A., Spolaore, E., Wacziarg, R. (2000). Economic Integration and Political Disintegration, *The American Economic Review*, 5(90), 1276-1296.

Alvarez F. (2001). « *Le rôle de la confiance dans l'échange d'information: étude de relations de contrôle en milieu hospitalier* », Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, décembre.

Alvarez, F., Ernatus, H. (2005). Le dialogue social est-il une solution aux conflits du travail? Le cas d'une petite économie insulaire, 3<sup>ème</sup> Congrès de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE), octobre, Lyon.

Amable, B. (1989). Economies d'échelle dynamiques, effet d'apprentissage et progrès technique endogène. Une comparaison internationale. *Revue de l'IRES*, 1(3), 31-54.

Angellier, J.-P. (1991). *Economie industrielle*, Presses universitaires de Grenoble.

Antiane-Eco (2006). *L'année économique et sociale 2005*, 66, INSEE.

Arena, R., De Bandt, J., al. (1991). *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris.

Arrow, K.J., Debreu, G. (1954). The Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica*, 22, 265-290.

Atlaséco (2004). *Le nouvel observateur*, Paris.

Bain, J. S. (1939). *Industrial Organization*, John Wiley and Son, New York.

Barreiro, E. (2006). *La dynamique de l'organisation de l'industrie : Une approche par l'industrie automobile*, Thèse de doctorat, soutenue à l'Université de Nice- Sophia Antipolis.

Baumol, W., Panzar, J., Willig R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace, New York.

Benzoni, L. (1991). Industrial organization - Industrial economics. Les développements d'une discipline. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 133-159.

Bolton, J. E. (1971). *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, HSMO, Cmnd 4811, Londres.

Guilhon, B. (1991). Rendements et productivité. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 524- 538.

Bernard, J., Ravix, J. L. (1988). Diversité et spécificité des unités productives : les clivages par taille et les typologies d'entreprise. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 192-208.

Boyer, R., Petit, P. (1981). Progrès technique, croissance et emploi : un modèle d'inspiration kaldorienne pour six industries européennes, *Revue Économique*, 6 (32), 1113-1153.

Boyer, R., Schmeder, G. (1990). Division du travail, changement technique et croissance. Un retour à Adam Smith , *Revue française d'économie*, 5, hiver, 125-159.

Caron, F., Carlton, D.W., Perloff, J.M. (2008). *Economie industrielle*, De Boeck Université S.A, Bruxelles.

Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire, *Revue Hermès*, 39, 179- 185.



Célimène, F., Salmon, J. -M. (1995). Croissance à long terme et chômage structurel dans les petites économies insulaires, *Région et Développement*, 2, 110-135.

Chamberlin, E. H. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*, 8<sup>ème</sup> édition (1962), Harvard University Press, Cambridge.

Chimbonda-Rosèle, P. (1994). Stratégie et restructuration industrielles comparées : la filière sucre France- Dom. In *Macrodynamique et déséquilibre dans une petite économie: le cas de la Guadeloupe*, 21-50.

Clark, J. M. (1961). *Competition as a Dynamic Process*, Brookings Institution, Washington DC.

Clower, R. W. (1994). Economics as an Inductive Science, *Southern Economic Journal*, 60 (4), 805-814.

Compte-rendu de la Journée de la canne en Guadeloupe (1999). [http://www.ac-guadeloupe.fr/Cati971/snd\\_degre/droit\\_homme/archives/canne/index.htm](http://www.ac-guadeloupe.fr/Cati971/snd_degre/droit_homme/archives/canne/index.htm)

Corden, W. M., Neary, J. P. (1982). Booming sector and de- industrialization in a small open economy, *Economic Journal*, 92, 825-848.

Corden, W.M. (1984). Booming Sector and Dutch Disease Economics, A Survey, *Oxford Economic Papers*, 36, 825-848.

Couturier, J. (2006). Enjeux de la normalisation pour les produits issus de l'agriculture du sud, *rapport ISF*, CFSI, mai.

Crusol, J. (1980). *Economies insulaires de la Caraïbe*, Editions Caribéennes, Paris.

Crusol, J., Hein, P., Velas, F. (1988). *L'enjeu des petites économies insulaires*, Economica, Paris.

CTCS (2007). *Rapport campagne*.

Daridan, D., Van Ferneij, J. -P., De Jubecourt, D., Fraysse, J. -L. (1988). La production porcine : trois zones, trois dynamiques, *Agreste Cahiers*, 27, mars.

De Bandt, J. (1991). L'économie industrielle dans le contexte français : développements et spécificités, In *Traité d'économie industrielle*, 156-170.

Demas, W. (1965). *The Economics of Development in Small Countries with Special Reference to the Caribbean*, McGill University. Montréal.

Denzin, N.K. (1989). *The Research Act*, 3rd ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall NJ.

Désiré, R. (1997). *Institutions comparées des communautés insulaires périphériques et ultrapériphériques*. Rapport.

Dimou, M. (2004). Économies insulaires et trajectoires de développement : une comparaison entre Maurice et la Réunion, *Région et Développement*, 202, 15-236.

Dosi, G., al. (1997). Industrial Structures and Dynamics: Evidence, Interpretations and Puzzles. In *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, 6(1), 3-24.

Edinval, E., Maurin A., Montauban J. -G. (1997). *Stratégies de développement comparées dans la Caraïbe*, L'Hermès, Paris.

Edwards, S., Van Wijnbergen, S. (1989). Desequilibrium and structural adjustment. In *Handbook of Development Economics*, 884-885.

Encaoua, D., Jacquemin, A. (1982). Organizational efficiency and monopoly power: The case of French industrial groups, *European Economic Review*, Elsevier, 19(1), 25-51.

Encoua, D., Guesnerie, R. (2006). Politiques de la concurrence, *Rapport du Conseil d'analyse économique*, 60, La Documentation Française, Paris.

Entreprises (2007). France-Antilles.

Etat du Monde (2005). La Découverte, Paris.

Etat du Monde (2006). La Découverte, Paris.

Felzines, C. (2007). Le tourisme, perspective d'avenir de l'Outre-Mer français, *Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social*, 1.

Fruitrop (2004). 106, novembre.

Flückiger, Y. (2004). La politique de la concurrence d'un petit état sous l'angle économique, In *Kartellgesetzrevision 2003: Neuerungen und Folgen*, W. Stoffel et R. Zäch, Schulthess, Zürich, 309-328.

Fustier, M. (1977). *Techniques de diversification de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques, Suresnes.

Glais, M. (1991). La politique de la concurrence : l'exemple français. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 794-824.

Génix, D. (2003). Un tissu économique en renouvellement, *antiane éco* 53, 11-13.

Geroski, P.A. (1990). Innovation, technological opportunity, and market structure. *Oxford Economic Papers* 42, 586-602.

Geroski, P.A., Pomroy, R. (1990). Innovation and the evolution of market structure. *The journal of industrial economics*, 38, 299-314.

Gilly, J. -P. (1991). L'analyse des systèmes productifs régionaux. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 337-355.

Grillon- Schneider, A. (1987). *Canne, sucre, rhum aux Antilles et Guyane françaises du XVII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle*, les éditions du Ponant, Saint-Sauveur, Québec.

Hamel, J.(1997). *Etude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Paris.

Hountondji, G., Longhi. (1991). Echanges extérieurs et performances industrielles. In *Traité d'économie industrielle*, 566-577.

Infocanne (2006). 14, 1<sup>er</sup> trimestre.

Infocanne (2007). 17, 4<sup>ème</sup> trimestre.

Jacquemin, A. Rainelli, M. (1984). Filières de la nation et filières de l'entreprise, *Revue économique*, 35(2), 379-392.

Jacquemin, A. (1985). *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Paris, Économica, Paris.

Julien, P.A., Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris.

Kaldor, N. (1972). The irrelevance of equilibrium economics. *Economic Journal* 328(82), 1237-1255.

Kaldor, N. (1990). Kaldor's Notes on Allyn Young's LSE Lectures, 1927-29, *Journal of Economic Studies*, 17(3-4), 18-114.

Kuznets, S. (1960). Economic Growth of Small Nations. In *The Economic Consequences of the Size of Nations*, E.A.G. Robinson, Proceedings of a Conference Held by the International Economic Associations. MacMillan, Toronto.

Lafarge (2007). *Rapport annuel*.

L'économie mondiale de la banane 1985-2002, [www.fao.org](http://www.fao.org).

L'évaluation du volet agricole du POSEIDOM, 2000.

L'industrie en Guadeloupe 2003-2004, 51-52.

La banane en 2006, SNM DGPEI.

La Guadeloupe en 2003, iédom.

La Guadeloupe en 2007, iédom.

Le 4 pages des statistiques industrielles, (2005), 208, juillet, SESSI.

Le 4 Pages des statistiques industrielles, (2000), 138, octobre, SESSI.

Les cahiers de l'observatoire du tourisme (2007),1, mars.

Lejars, C., Auzoux S. (2008). Evaluer des systèmes de paiement pour le développement de nouveaux débouchés de la filière : conception et développement d'un outil d'aide à la décision  
In : AFCAS. *4ème Rencontre internationale francophone, 11 au 14 mars 2008*, Le Gosier, Guadeloupe .

Levratto, N. ( 2002). L'échec récurrent des politiques de développement en Corse : hasard ou nécessité, *Revue Région et Développement*, 15, 54-72.

Loasby, B. (1982). The Entrepreneur in Economic Theory, *Scottish Journal of Political Economy*, 3(29), 02-23.

Logossah, K., Salmon, J -M. (1995). Analyse bibliographique : les petites économies insulaires, *Région et Développement*, 2.

Logossah, K. (2007). Les petites économies insulaires : quelle spécificité ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1, 3-12.

Machlup, F. (1967). Theories of the Firm: Marginalist, Managerial, Behavioral, *American Economic Review*, 1(57), 1-33.

Marchesnay, M. (1991). *Economie d'entreprise*, Eyrolles, Paris.

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, 144(3), 07-118.

Marcy, G. (1963). How Far Can Foreign Trade and Customs Agreements Confer Upon Small Nations the Advantages of Large Nations, In *Economic Consequences of the Size of Nations: Proceedings of a Conference held by the International Economics Association*, EAG Robinson, New York: St Martin's Press: Chapter 17.

Maricic, A. (1991). Les fondements marshalliens de l'économie industrielle. In *Traité d'économie industrielle*, 13-21.

Marshall, A. (1906). *Principes d'économie politique*, Traduction du texte de la 4e édition anglaise, 1898, Paris: Gordon & Breach, 1971.

Martinez, P. (1996). Aperçu sur l'évolution démographique à la Réunion depuis 1945, *Institut Austral de Démographie*, Séminaire du 3 décembre, Saint Denis.

Mason, E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises, *American Economic Review*, 29, 61-74.

Mason, E. (1957), *Economic concentration and the monopoly problem*, Cambridge University Press, Cambridge EAE 2005.

Maurin A., Montauban, J.G (2001), *Croissance, exclusion et développement : la Guadeloupe entre défis, incertitudes et espoirs*, Economica, Paris.

Mbengue, A. (2005). Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux, XIV<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

Insee, Premiers résultats 2005

Mathieu, J. -L., (1994), *L'Outre-mer français*, PUF, Paris.

Moati, P. (1995). Méthode d' étude sectorielle - volume I. CREDOC, Cahiers de recherche, 70 (1), 226.

Moati, P. (1996). Méthode d'étude sectorielle - volume II. CREDOC, Cahiers de recherche, 93, 141.

Moati, P. (1997). Méthode d'étude sectorielle - volume III. CREDOC, Cahiers de recherche, 109, 65.

Moati, P. (1998). Méthode d'étude sectorielle - volume IV. CREDOC, Cahiers de recherche 118, 126.

Moati, P. (1999). Méthode d'étude sectorielle - volume V. CREDOC, Cahiers de recherche n°135.

Moati, P. (1999). Méthodologie d'analyse de secteur, l'apport de l'approche évolutionniste. In *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Basle M. Delorme R., Lemoigne J -L, Paulré B. (éd), L'harmattan, Dynamiques de l' entreprise, 279-302.

Moati, P. (2000). Evaluer les performances d'un secteur d'activité - volume VI. Cahier de recherche du CREDOC, 148.

Montauban, J -G., (sous la direction). (1994). *Macrodynamique et déséquilibre dans une petite économie: le cas de la Guadeloupe*, L'Hermès, Paris.

Montauban, J -G., Maurin, A., Vellas, F. (2004). *L'enjeu du développement économique insulaire*, Le Publieur, Paris.

Morvan Y., Marchesnay M. (1979). Micro, macro, méso. *Revue d'économie industrielle*, 8 (1) 99-103.

Morvan, Y. (1983). La politique industrielle française depuis la Libération : quarante années d'interventions et d'ambiguïtés, *Revue d'Economie Industrielle*, 1(23), 19-35.

Morvan, Y. (1991). *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.

Nelson R. R., Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press, Cambridge.

Office du tourisme de la Guadeloupe (1998). *Rapport d'activité*.

Parent, J. (1979). Filières de produits, stades de production et branches d'activité, *Revue d'Economie Industrielle*, 7, 89-91.

Patten, C. (1988). *Economie européenne*, Commission Européenne, Bruxelles.

Peirce, C. S. (1931-1958). *Collected Papers*, C. Hartshorne, P. Weiss, A.W. Burks, (8), Belknap Press of Harvard University Press, Harvard.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*, John Wiley, New-York.

Peraldi, X. (2002). Accessibilité des régions périphériques de l'Union Européenne et politiques publiques de transport, *Région et développement*, 15, 121-146.

Perez, R. (1983). Introduction méthodologique sur l'articulation filières stratégies. In ADEFI (éd.). *Economie industrielle : problématique et méthodologie*, Economica, 69-74.

Perrin, J. C. (1983). Économie spatiale et méso-analyse, dans J.H.P. Palinck et A. Sallez (dir.), *Espace et localisation*, Paris, Economica, 201-230.

Picory, C. (1994). PME, incertitude et organisation industrielle : une mise en perspective théorique, *Revue d'économie industrielle*, 1 (67), 40-58.

Poirine, B. (1993). Rente géo-stratégique et avantages comparatifs des petites économies insulaires, *Revue française d'économie*, 8, 87-119.

Poirine, B. (1995), *Les petites économies insulaires : théories et stratégies de développement*, L'Harmattan, Paris.



Poirine, B. (2007). Eloignement, insularité et compétitivité dans les petites économies d’Outre-mer. *Conférence " économies d'Outre-mer "*, 26 juin 2007, Paris AFD.

Porter, M.J. (1986). *L’avantage concurrentiel*, Inter- éditions, Paris.

Porter, M.J. (1988). *Choix stratégique dans l’industrie*, Economica, Paris.

Posei France (2008). Typologie des filières animales et typologie des systèmes d'exploitation avec élevage en Guadeloupe.

Quesnel, S., Koehl J. (2008). Stratégie et déploiement d’une démarche qualité.  
[http://www.canalu.tv/producteurs/eco\\_gestion/dossier\\_programmes/videocours/gestion\\_de\\_la\\_qualite/strategie\\_et\\_deploiement\\_d\\_une\\_demarche\\_qualite](http://www.canalu.tv/producteurs/eco_gestion/dossier_programmes/videocours/gestion_de_la_qualite/strategie_et_deploiement_d_une_demarche_qualite).

Rainelli, M. (1991). Les filières. In *Traité d'économie industrielle*, Economica, 222-226.

Redding, S., Venables, A. J. (2004). Economic geography and international inequality, *Journal of International Economics*, Elsevier, 62(1), 53-82, January.

Ripert, J. (1989). *Rapport de la Commission sur L'égalité sociale et le développement économique dans les DOM*, Paris.

Romer, P. (1986). Increasing return and long run growth, *Journal of political economy*, 94, 1002-1037.

Roy, S. N. (2003). L’étude de cas, In *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*(4<sup>e</sup> édit.) B. Gauthier (dir.), Presse de l’Université du Québec.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University, Cambridge, M.A.

Shepherd, W. G (1972). The elements of market structure, *Review of Economics and Statistics*, 54(1), February, 25-37.

Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Rand McNally College Pub. Co., Chicago.

Sherman, R. (1974). *The Economics of Industry*, Little, Brown and Company, Boston.

Sid Ahmed, A. (1989). *Economie de l'industrialisation à partir des ressources naturelles*, Publisud, Paris.

Siroën, J -M. (2002). Globalisation et taille optimale des nations, *Revue française d'économie*, 2(17), 69 -100.

Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Flammarion, éd 1991, Paris.

Syssau, J. L. (1995). *Intérêt et application du concept de filière dans les industries du textile et de l'habillement*, WP.

Temple, L., Marie, P., Bakry, F. (2009). Les déterminants de la compétitivité des filières bananes en Martinique et Guadeloupe, *Economie rurale*, 308, 35-53.

Tirole, J. (1993). *Théorie de l'organisation industrielle*, Economica, Paris.

Yami, S. (2003). Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue française de gestion* 3 (144),165-179.

Yin, R. (1989). *Case study research: design and method*, SAGE, London.

Young, A. (1928). Rendements croissants et progrès économique, *Revue Française d'Economie*, 5 (2).

Young, A. (1990), Contributions by Allyn Young to the Encyclopedia Britannica, 1929. *Journal of Economic Studies*, 17 (3-4).

Zebus, M.-F., Alexandre, G., Diman, J. -L., Paul, J. -L. Despois, E., Phaëton, E. (2005).

Diversité des élevages porcins. Première évaluation technico-économique, *Journées Recherche Porcine*, 37, 407-412.

---

## LISTE DES TABLEAUX

---

TAB.1. CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DU PIB PAR HABITANT DANS LA CARAÏBE (1990-2000)	15
TAB.2. ÉVOLUTION COMPARÉE DU PIB PAR HABITANT DE LA GUADELOUPE ET DE LA MOYENNE MÉTROPOLITAINE (EN EUROS) .....	16
TAB.3. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON L'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2006 (EN %) .....	18
TAB.4. CRITÈRES DE DÉFINITION DES ENTREPRISES PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE .....	25
TAB.5. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON LA TAILLE AU 31 DÉCEMBRE 2006 .....	25
TAB.6. INDICE DE VULNÉRABILITÉ DES TERRITOIRES .....	31
TAB.7. STRUCTURE GÉOGRAPHIQUE DES ÉCHANGES DE LA GUADELOUPE EN 2006 .....	34
TAB.8. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS EN 2006 .....	35
TAB.9. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE BARBADE .....	35
TAB.10. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'OCM .....	51
TAB.11. LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE L'OFFRE .....	52
TAB.12. LES CONTINGENTS TARIFAIRES DE L'OCM BANANE .....	53
TAB.13. PRODUCTION 2004/2005 DE L'UNION EUROPÉENNE ET DES PRINCIPAUX PRODUCTEURS ...	55
TAB.14. DÉPENSES ET RECETTES DE L'ÉTAT (EN MILLIONS D'EUROS COURANTS) .....	63
TAB.15. LE POIDS DES DÉPENSES DE L'ÉTAT PAR RAPPORT AU PIB DE LA GUADELOUPE .....	64
TAB.16. NOMBRE DE COMPTES EXONÉRÉS DANS LES DOM (RÉGIME GÉNÉRAL) .....	67
TAB.17. PART DE L'ÉTAT DANS LE FINANCEMENT DES CONTRATS DE PLAN ETAT- RÉGION 2000-2006 (EN EUROS PAR HABITANT) .....	69
TAB.18. FINANCEMENT AU TITRE DU DOCUP POUR 2000-2006 .....	70
TAB.19. MATRICE DES SURCÔÛTS .....	72
TAB.20. STRUCTURE DES EXPLOITATIONS DE BANANES EN GUADELOUPE (2005) .....	86
TAB.21. PRODUCTION ET IMPORTATIONS MONDIALES DE BANANES (MILLIERS DE TONNES) .....	89
TAB.22. RÉPARTITION DES EXPORTATIONS DE BANANE (MOYENNE SUR LA PÉRIODE 2000-2004) ..	90
TAB.23. APPROVISIONNEMENT DE L'U.E PAR ZONE DE PRODUCTION COMMUNAUTAIRE EN MILLIERS DE TONNES .....	92
TAB.24. COÛTS DE PRODUCTION PAR TONNE AUX CANARIES (2002) .....	93
TAB.25. CHARGES PAR TONNE EN MARTINIQUE, PAR CLASSE DE SURFACE (2002) .....	94
TAB.26. CHARGES PAR TONNE EN GUADELOUPE, PAR CLASSE DE SURFACE (2002) .....	94
TAB.27. COÛT DE REVIENT QUAI WAGON DÉPART .....	95
TAB.28. LES IMPORTATIONS DE BANANES (MOYENNE SUR LA PÉRIODE 2000-2004) .....	97
TAB.29. LES PRINCIPAUX PAYS TIERS EXPORTATEURS DE BANANES DANS L'U.E. EN 2006 (T) .....	99

TAB.30.	TONNAGE À QUAI EN FRANCE PAR PROVENANCE .....	99
TAB.31.	PRIX MOYEN CUMULÉ, FIN DÉCEMBRE, DE LA BANANE «DÉPART QUAI OU FRONTIÈRE » .	101
TAB.32.	PRIX, AIDE ET REVENUS À LA TONNE.....	101
TAB.33.	LES AIDES COMMUNAUTAIRES À LA GUADELOUPE ET À LA MARTINIQUE (M€) .....	101
TAB.34.	REVENU NET PAR RÉGION COMMUNAUTAIRE.....	102
TAB.35.	EVOLUTION DE LA FILIÈRE BANANE .....	108
TAB.36.	CONTRIBUTION SECTORIELLE À LA VALEUR AJOUTÉE PAR BRANCHE (%).....	108
TAB.37.	VALEUR DES EXPORTATIONS (1000 €) .....	109
TAB.38.	EVOLUTION DES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE GARDEL .....	115
TAB.39.	ÉVOLUTION DU NOMBRE DE FOURNISSEURS DE CANNES DE GUADELOUPE (1995 -2007) .	121
TAB.40.	CALCUL DU REVENU DU PLANTEUR SELON LA SUPERFICIE.....	123
TAB.41.	EXEMPLE DE PRIX ET D'AIDE POUR LA TONNE DE CANNE ENTRE 1994 ET 2007 .....	123
TAB.42.	EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE CANNES ET DE SUCRE DEPUIS 1993 .....	124
TAB.43.	PRODUCTION DES SUCRERIES EN GUADELOUPE EN 2007/2008.....	125
TAB.44.	RÉSULTATS DE LA FILIÈRE CANNE ENTRE 2005 ET 2006.....	127
TAB.45.	RÉSULTATS DES CAMPAGNES SUCRIÈRES.....	127
TAB.46.	ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE RHUM DE 1998 À 2007 (HAP) .....	129
TAB.47.	BILAN SUCRIER DE LA FRANCE EN 2004 ET 2005(EN MILLIERS DE TONNES) .....	133
TAB.48.	BILAN SUCRIER DE L'U.E À 25 EN 2005(EN MILLIERS DE TONNES).....	133
TAB.49.	COMMERCIALISATION DU RHUM .....	138
TAB.50.	PRODUCTION ET EXPORTATIONS MOYENNES DES SUCRE ET DE RHUM .....	142
TAB.51.	PART DE LA FILIÈRE CANNE DANS LES EXPORTATIONS (%) .....	143
TAB.52.	CONTRIBUTION À L'EMPLOI DE L'INDUSTRIE DU SUCRE ET DU RHUM .....	143
TAB.53.	LES HÔTELS DU GROUPE « LEADER HÔTELS » .....	146
TAB.54.	NOMBRE DE SALARIÉS PERMANENTS EN 2005 .....	156
TAB.55.	CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2005 .....	156
TAB.56.	NOMBRE DE CHAMBRES OU SUITES (SANS KITCHENETTE) .....	157
TAB.57.	CAPACITÉ D'HÉBERGEMENT DES HÔTELS EN 1998 ET 2005.....	157
TAB.58.	ÉVOLUTION DU PARC DES GÎTES DE FRANCE (HORS DÉPENDANCE).....	158
TAB.59.	ÉVOLUTION DE LA CAPACITÉ HÔTELIÈRE DE LA GUADELOUPE .....	163
	(SANS SAINT-BARTHÉLEMY ET SAINT-MARTIN) .....	163
TAB.60.	CONTRIBUTION DE L'HÔTELLERIE À LA VALEUR AJOUTÉE ET À L'EMPLOI.....	166
TAB.61.	CHIFFRE D'AFFAIRES, VALEUR AJOUTÉE ET INVESTISSEMENT DANS L'HÔTELLERIE ET LA RESTAURATION EN 2003 .....	166
TAB.62.	RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET EMPLOIS TOURISTIQUES .....	167
TAB.63.	IMPORTANCE DU CHEPTEL EN GUADELOUPE EN 2004 ET 2006.....	182
TAB.64.	PRODUCTION, IMPORTATIONS ET CONSOMMATION DE VIANDE PORCINE .....	183

TAB.65.	STRUCTURE DES COÛTS D'UN ÉLEVAGE PORCIN .....	186
TAB.66.	CARACTÉRISTIQUES TECHNICO-ÉCONOMIQUES DES SYSTÈMES D'ÉLEVAGE OBSERVÉS....	187
TAB.67.	ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES GMA (EN MILLIONS D'EUROS) .....	193
TAB.68.	EVOLUTION DE L'EBE ET DU RÉSULTAT NET DES GMA (EN MILLIONS D'EUROS).....	193
TAB.69.	EVOLUTION DU PRIX MOYEN DE LA FARINE ET DES QUANTITÉS PRODUITES PAR GMA EN GUADELOUPE DE 1992 À 1998 .....	198
TAB.70.	EVOLUTION EN % DU PRIX DE LA FARINE GMA PRODUITE EN GUADELOUPE ET DES PRIX DE DÉTAIL DE LA FARINE RELEVÉS PAR L'INSEE SUR LA PÉRIODE 1991-1997 ET ÉVOLUTION DES INDICES « FARINE BOULANGÈRE » ET « FARINE MÉNAGÈRE » DE L'INSEE EN % SUR LA MÊME PÉRIODE BASE 100 EN 1991.....	199
TAB.71.	BILANS PRÉVISIONNELS, QUANTITÉS RÉELLEMENT ACHEMINÉES ET MONTANTS D'AIDE CORRESPONDANT AUX APPROVISIONNEMENTS EN BLÉ EN GUADELOUPE DE 1992 À 1997	202
TAB.72.	RSA POUR LES CÉRÉALES DESTINÉES À L'ÉLEVAGE EN GUADELOUPE.....	202
TAB.73.	CHIFFRES-CLÉS DE LA FILIERE MEUNERIE DE LA GUADELOUPE .....	205
TAB.74.	QUELQUES INDICATEURS POUR LA SOCIÉTÉ DES CEMENTS ANTILLAIS (EN EUROS).....	212
TAB.75.	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE DES BIENS INTERMÉDIAIRES EN GUADELOUPE(DONT INDUSTRIE DES PRODUITS MINÉRAUX) .....	221
TAB.76.	ATTESTATIONS VISÉES PAR LE CONSUEL.....	224
TAB.77.	VENTES DE CIMENT (EN TONNES).....	225
TAB.78.	EVOLUTION SECTEUR CONSTRUCTION EN GUADELOUPE.....	229
TAB.79.	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES BTP .....	231
TAB.80.	COMPARATIF DES PRIX EN FRANCE HEXAGONALE ET EN OUTRE-MER .....	241
TAB.81.	EVOLUTION DE LA CONTRIBUTION SECTORIELLE À LA VALEUR AJOUTÉE (EN %) .....	242
TAB.82.	EVOLUTION DE LA POPULATION ACTIVE EMPLOYÉE SELON LE SECTEUR (EN %).....	243
TAB.83.	RÉPARTITION DANS LES SECTEURS MARCHANDS DE LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE ET DE LA VALEUR AJOUTÉE (MILLIONS D'€).....	244
TAB.84.	TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES GUADELOUPÉENNES SELON LE SECTEUR.....	245
TAB.85.	FORCES CONCURRENTIELLES DANS DES FILIÈRES ET SECTEUR DE PRODUCTION EN GUADELOUPE.....	273
TAB.86.	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON L'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2006 .....	313
TAB.87.	LES PRINCIPALES ÎLES DE LA CARAÏBE : SUPERFICIE ET POPULATION .....	314
TAB.88.	PIB PAR HABITANT DE QUELQUES ÎLES (100 000 HABITANTS) DE LA CARAÏBE.....	315
	EN 2004 (EN DOLLARS PPA).....	315
TAB.89.	PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE LA JAMAÏQUE EN 2006.....	315
TAB.90.	PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE TRINIDAD.....	315
TAB.91.	NOMBRE D'ENTREPRISES ET DE SALARIÉS CONCERNÉS PAR LES EXONÉRATIONS DE COTISATIONS SOCIALES PATRONALES .....	316

TAB.92.	MONTANT DES EXONÉRATIONS (EN EUROS) LOOM ET LOPOM ENTRE 2001 ET 2005 ....	316
TAB.93.	VENTILATION DES EXONÉRATIONS LOPOM PAR TYPE D'EXONÉRATION EN MARTINIQUE ET EN GUADELOUPE ENTRE 2003 ET 2005 (EUROS) .....	317
TAB.94.	PROJETS AGRÉÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ EN GUADELOUPE .....	318
TAB.95.	AIDES DU POSEIDOM AGRICOLE VERSÉES AU COURS DE LA PÉRIODE 1992-1997.....	319
TAB.96.	CONSOMMATION BUDGÉTAIRE POUR LES QUATRE DOM, ANNÉES 2001-2005.....	319
TAB.97.	RÉPARTITION DES FONDS STRUCTURELS 2000-2006 (EN MILLIERS D'EUROS) .....	320
TAB.98.	LE BILAN D'APPROVISIONNEMENT EN BANANES-DESSERT DE L'UNION EUROPÉENNE (1993-2003).....	321
TAB.99.	TAILLE DES EXPLOITATIONS ET EMPLOI.....	322
TAB.100.	QUELQUES INDICATEURS DE LA FILIÈRE BANANE .....	322
TAB.101.	INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'HÔTELLERIE ENTRE 1998 ET 2007 .....	323
TAB.102.	RSA POUR LES CÉRÉALES DESTINÉES À L'ÉLEVAGE EN GUADELOUPE .....	323
TAB.103.	ÉVOLUTION DES INDUSTRIES INTERMÉDIAIRES EN GUADELOUPE .....	324
TAB.104.	QUELQUES INDICATEURS DE L'INDUSTRIE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION ET PRODUITS MINÉRAUX.....	324
TAB.105.	EVOLUTION DES INDUSTRIES EN GUADELOUPE .....	325

---

## LISTE DES FIGURES

---

FIGURE 1.	EVOLUTION DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EN GUADELOUPE ENTRE 1990 ET 2000 ..	15
FIGURE 2.	LA FILIÈRE BANANE.....	84
FIGURE 3.	LA PRODUCTION DE BANANES EUROPÉENNE (MILLIERS DE TONNES) .....	91
FIGURE 4.	LA FILIÈRE CANNE À SUCRE .....	119
FIGURE 5.	LA FORMATION DU PRIX DU SUCRE DANS LA FILIÈRE INTERNATIONALE .....	136
FIGURE 6.	LA FORMATION DU PRIX DU SUCRE DANS LA FILIÈRE EUROPÉENNE.....	137
FIGURE 7.	ORGANISATION DE LA FILIÈRE TOURISME .....	153
FIGURE 8.	LA FILIÈRE VIANDE PORCINE .....	179
FIGURE 9.	LA FILIÈRE BOULANGERIE-MEUNERIE.....	196
FIGURE 10.	LA FILIÈRE CONSTRUCTION, BÉTON.....	220
FIGURE 11.	L'EFFET REVENU ET L'EFFET SUR-COÛT SUR LA FORMATION DES PRIX .....	240
FIGURE 12.	SCHÉMA ORGANISATIONNEL DU PARADIGME STRUCTURE- COMPORTEMENT- PERFORMANCE.....	252

---

## LISTE DES ENCADRES

---

ENCADRE 1. EVOLUTION DU SOLDE NET DES TRANSFERTS DE L'ETAT (1986-2006) .....	63
ENCADRE 2. LES CONTRATS DE PLAN ETAT-RÉGION 2000-2006.....	68
ENCADRE 3. LES RÈGLES DE CONCURRENCE EN EUROPE .....	326
ENCADRE 4. LES PRINCIPES DE L'OMC .....	327
ENCADRE 5. QUALITÉ ET CERTIFICATION .....	329
ENCADRE 6. L'INTÉGRATION DES DOM FRANÇAIS DANS L'UNION EUROPÉENNE .....	330



---

# TABLE DES MATIERES

---

<i>Remerciements</i> .....	3
<i>sommaire</i> .....	7
<i>introduction</i> .....	9
 <i>PREMIÈRE PARTIE</i>	
 <i>LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES DANS LES PETITES ÉCONOMIES</i>	
<i>INSULAIRES : CADRE D'ANALYSE</i> .....	21
 <b>Chapitre 1 Contexte de la recherche : Des problématiques nouvelles pour les petites</b>	
<b>économies insulaires</b> .....	<b>23</b>
1.1 Les particularités des petites économies insulaires.....	24
1.1.1 Des économies composées de PME .....	24
1.1.1.1 La définition de la PME .....	24
1.1.1.2 La capacité stratégique des petites et moyennes entreprises en question	
26	
1.1.2 Taille du marché.....	28
1.1.2.1 Taille du marché intérieur et productivité .....	28
1.1.2.2 L'ouverture des économies : favorable à la petite taille.....	29
1.1.3 Insularité et éloignement des grands marchés.....	30
1.1.3.1 Les surcoûts liés au transport.....	30
1.1.3.2 Les limites de la coopération régionale .....	32
1.2 Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche.....	36
1.2.1 La méthodologie de la recherche .....	36
1.2.1.1 Les objectifs.....	36
1.2.1.2 La démarche scientifique.....	37
1.2.1.3 L'enquête par entretien et l'étude de cas .....	38
1.2.1.4 Le travail de terrain et de collecte de données .....	40
1.2.2 Hypothèses, cadre théorique et validation des résultats de la recherche.....	41
1.2.2.1 Les hypothèses .....	41
1.2.2.2 Le cadre théorique.....	42

<b>Chapitre 2 Le cadre d'action des entreprises.....</b>	<b>45</b>
2.1 Le cadre concurrentiel imposé aux acteurs économiques.....	46
2.1.1 Les règles générales de la concurrence.....	46
2.1.1.1 Au niveau national.....	46
2.1.1.2 Au niveau communautaire.....	48
2.1.1.3 Les règles de l'OMC.....	49
2.1.2 Les règles spécifiques à l'Union Européenne.....	50
2.1.2.1 L'organisation commune des marchés (OCM).....	50
2.1.2.2 Les OCM banane et sucre.....	53
a) L'OCM banane.....	53
b) L'OCM sucre.....	54
2.1.2.3 L'octroi de mer.....	56
a) La singularité du régime fiscal des DOM.....	56
b) L'octroi de mer : exception à la règle d'unicité du marché européen.....	56
c) Un régime fiscal d'exception justifié.....	58
2.1.3 Les règles relatives aux normes de qualité.....	59
2.2 Les transferts créés par les politiques publiques.....	62
2.2.1 Les transferts de l'Etat.....	62
2.2.1.1 L'évolution des transferts.....	63
2.2.1.2 Les objectifs des politiques de l'Etat.....	64
2.2.1.3 Les contrats de projet, États-Région.....	68
2.2.2 Les transferts programmés par l'État et l'Union Européenne.....	69
2.2.2.1 L'intégration des DOM français dans l'Union Européenne.....	69
2.2.2.2 Les documents de programmation.....	70
a) C.C.A., P.O. et DOCUP.....	70
b) Le POSEI.....	71
2.2.2.3 Les objectifs.....	71
a) L'objectif de la politique appliquée aux RUP.....	72
b) Les ressources financières.....	73
2.2.3 Le caractère exceptionnel de ces ressources.....	74

## *DEUXIEME PARTIE*

### *STRATÉGIE ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES EN PETITE ÉCONOMIE*

<b>INSULAIRE .....</b>	<b>76</b>
------------------------	-----------

## **Chapitre 3 Stratégies et performances des entreprises dans les filières à marché extérieur 78**

3.1 La filière banane .....	79
3.1.1 Une exploitation bananière pilote : « Les Hauts de Cambrefort ».....	79

3.1.1.1	La recherche de l'efficacité dans la gestion du personnel.....	79
3.1.1.2	La nécessité d'une stratégie fondée sur la qualité .....	80
3.1.1.3	L'adaptation à la nouvelle politique commerciale communautaire.....	81
3.1.1.4	Les résultats satisfaisants de l'exploitation.....	82
3.1.2	Une filière tournée vers l'extérieur.....	83
3.1.3	Les conditions désavantageuses de l'offre .....	85
3.1.3.1	La faiblesse de la taille moyenne des exploitations (économies d'échelle limitées) .....	85
3.1.3.2	Demandes syndicales .....	87
3.1.3.3	Aide des pouvoirs publics.....	87
3.1.3.4	Commercialisation .....	87
3.1.3.5	L'offre mondiale de bananes, en augmentation à long terme.....	89
3.1.3.6	La production ultra-marine de l'Europe .....	91
3.1.3.7	Le niveau élevé des coûts de production de la banane antillaise .....	92
3.1.4	La demande mondiale en hausse ; une consommation locale en baisse.....	96
3.1.5	Structure des marchés et formation des prix.....	99
3.1.5.1	Une structure de marché oligopolistique.....	99
3.1.5.2	Prix de vente et revenus des producteurs .....	100
3.1.6	Comportements et performance dans la filière.....	103
3.1.6.1	Les comportements stratégiques des grandes firmes et des petits producteurs .....	103
3.1.6.2	Les faibles performances de la banane antillaise.....	107
3.2	La filière canne à sucre .....	112
3.2.1	Deux entreprises de la filière canne.....	112
3.2.1.1	La sucrerie « Gardel SA » .....	112
a)	<b>Une entreprise au centre d'une filière diversifiée.....</b>	112
b)	<b>Des options stratégiques nouvelles.....</b>	114
c)	<b>Les résultats financiers médiocres de l'entreprise.....</b>	115
3.2.1.2	La distillerie « Séverin ».....	116
a)	<b>Ses activités et sa part de marché.....</b>	116
b)	<b>Sa stratégie et ses résultats .....</b>	117
3.2.2	Une organisation ancienne de la filière canne.....	118
3.2.3	Une offre locale en baisse depuis trois décennies.....	120
3.2.3.1	La baisse de la production de canne à sucre.....	120
3.2.3.2	La production de sucre en Guadeloupe, comparée à l'extérieur .....	125
3.2.3.3	La production de rhum : un atout pour la filière .....	128
3.2.3.4	L'infléchissement des politiques publiques.....	129

3.2.4	Une demande de sucre en plus faible progression .....	131
3.2.5	Structure des marchés et formation des prix .....	134
3.2.5.1	Concentration des marchés .....	134
3.2.5.2	La formation des prix : des prix garantis pour les producteurs européens .....	135
3.2.5.3	La commercialisation du rhum .....	138
3.2.6	Comportements et performances .....	140
3.2.6.1	Comportements des entreprises de la filière .....	140
3.2.6.2	La recherche de meilleures performances .....	142
3.3	La filière tourisme.....	145
3.3.1	Trois établissements ou groupes hôteliers.....	145
3.3.1.1	Le groupe « Leader Hôtels » .....	146
a)	<b>Un groupe hôtelier régional</b> .....	146
b)	<b>Le choix d'une stratégie d'expansion et de diversification</b> .....	147
3.3.1.2	L'hôtel : la Vieille Tour : le choix du haut de gamme.....	148
a)	<b>Les nombreux changements de propriétaires</b> .....	148
b)	<b>Le choix du « haut de gamme »</b> .....	149
3.3.1.3	« La Maison Créole » : une stratégie patrimoniale.....	150
a)	<b>Les atouts d'un établissement hôtelier de petite taille</b> .....	150
b)	<b>Les contraintes du marché et de la gestion</b> .....	151
c)	<b>Les choix stratégiques et les résultats de l'entreprise</b> .....	151
3.3.2	Une filière à forte capacité motrice .....	153
3.3.3	La dégradation des conditions de l'offre de produits touristiques.....	155
3.3.3.1	Fermetures d'établissements hôteliers et transformation de l'offre .....	155
3.3.3.2	Produits de substitution et concurrence .....	158
3.3.3.3	Les « conditions syndicales » .....	160
3.3.3.4	La politique de soutien des pouvoirs publics .....	161
3.3.4	Une demande saisonnière, en baisse sur le long terme.....	162
3.3.5	Marché, coûts et prix .....	163
3.3.6	Comportements et performances des acteurs du tourisme .....	164
3.3.6.1	L'évolution des comportements.....	164
3.3.6.2	Les performances en baisse depuis une dizaine d'années .....	165
 <b>Chapitre 4 Stratégies et performances des entreprises dans les filières à marché local</b> .....		<b>171</b>
4.1	La filière viande porcine .....	172

4.1.1	Deux entreprises intégrées de la filière : l'élevage Anceneaux et l'entreprise CPG	172
4.1.1.1	L'élevage Anceneaux	172
a)	Une exploitation poly-active	172
b)	La stratégie : croissance durable et la qualité de la production	174
c)	Un élevage performant	175
4.1.1.2	L'entreprise Cochon Pays Guadeloupe (CPG)	176
a)	Une entreprise jeune et moderne	176
b)	La stratégie : croissance et qualité	177
c)	Les résultats satisfaisants de l'entreprise	178
4.1.2	Une filière en construction	179
4.1.3	Les particularités des conditions de production	181
4.1.3.1	Les différences d'organisation	181
4.1.3.2	Les transformations de l'offre	183
4.1.3.3	Les transformations de la demande	184
4.1.4	Le rôle des pouvoirs publics	184
4.1.5	Structure du marché, coûts et prix	185
4.1.5.1	La structure du marché	185
4.1.5.2	Les coûts de production	185
4.1.6	Comportement et performances	188
4.1.6.1	Les comportements	188
4.1.6.2	Les performances	189
4.2	La filière boulangerie- meunerie	190
4.2.1	Deux entreprises de la filière	190
4.2.1.1	Une minoterie : la société des Grands Moulins des Antilles (GMA)	190
a)	Genèse et évolution d'une entreprise atypique	190
b)	La stratégie de l'entreprise	192
c)	Les résultats de l'entreprise	193
4.2.1.2	Étude d'une boulangerie	194
a)	Sa place sur le marché du pain	194
b)	Sa stratégie et ses résultats	195
4.2.2	L'organisation de la filière	196
4.2.3	Les conditions favorables de l'offre et de la demande	197
4.2.3.1	Les conditions de l'offre	197
4.2.3.2	Les conditions de la demande	200
4.2.4	Structure du marché, coûts et prix	203
4.2.4.1	La structure du marché	203

4.2.4.2	Les coûts et les prix.....	204
4.2.5	Comportements et performances .....	204
4.2.5.1	Les comportements des entreprises.....	204
4.2.5.2	Les performances .....	205
4.3	La filière construction, béton .....	207
4.3.1	Etude de trois entreprises de la filière.....	207
4.3.1.1	Société des Ciments Antillais.....	207
a)	<b>La filialisation à une firme multinationale (FMN)</b> .....	207
b)	<b>Les stratégies mises en place</b> .....	209
c)	<b>Les résultats de l'entreprise</b> .....	211
4.3.1.2	La Société Commerciale de Béton (SCB).....	212
a)	<b>L'organisation souple d'une TPE</b> .....	212
b)	<b>Une stratégie fondée sur une innovation</b> .....	214
c)	<b>A la recherche de rentabilité</b> .....	215
4.3.1.3	L'entreprise : SOGETRA .....	216
a)	<b>La situation avantageuse d'une filiale</b> .....	216
b)	<b>Priorité donnée à la réputation</b> .....	217
c)	<b>Une situation financière confortable</b> .....	218
4.3.2	Une filière de densité moyenne .....	219
4.3.3	Les conditions de l'offre et de la demande.....	221
4.3.3.1	Les conditions de l'offre .....	221
4.3.3.2	Les conditions de la demande .....	223
4.3.4	La structure du marché .....	226
4.3.5	Comportements et performances .....	230
4.3.5.1	Les Comportements des entreprises.....	230
4.3.5.2	Les performances .....	231
<b>Chapitre 5 Les explications théoriques des stratégies d'entreprise dans les petites économies insulaires.....</b>		<b>236</b>
5.1	Les modèles du syndrome hollandais et leur application dans les petites économies de l'Outre-mer français.....	237
5.1.1	Les modèles de Corden et Neary .....	237
5.1.2	Les effets de la rente dans les pays en voie de développement (PVD).....	238
5.1.3	Syndrome hollandais et comportements stratégiques dans les DOM .....	238
5.1.3.1	Les transferts publics assimilés à une rente administrative.....	238
5.1.3.2	Les transformations de l'appareil productif .....	241
a)	<b>Transformation de la contribution sectorielle à la valeur ajoutée</b> .....	242

b) Le déplacement de la population active .....	243
c) Baisse de l'efficacité productive .....	244
5.2 Le paradigme SCP et sa vérification : structure des marchés et performance .....	248
5.2.1 Marché de concurrence pure et parfaite et optimum social .....	248
5.2.2 Le paradigme SCP .....	249
5.2.2.1 Les apports de Bain et de Scherer.....	250
5.2.2.2 Les composantes des conditions de base et du triptyque SCP .....	254
5.2.2.3 Les structures de marché .....	257
a) La mesure de la concentration .....	257
b) Les facteurs agissant sur la concentration .....	258
5.2.2.4 Les comportements stratégiques et les performances .....	258
a) Les comportements stratégiques .....	258
b) Les performances .....	260
5.2.3 Structure des marchés et performances des entreprises dans les petites économies insulaires de l'Outre-mer français .....	262
5.2.3.1 Dans les filières exposées.....	262
5.2.3.2 Dans les filières abritées.....	264
5.3 Avantage concurrentiel et stratégie des entreprises .....	269
5.3.1 La théorie de l'avantage concurrentiel.....	270
5.3.1.1 Les cinq forces concurrentielles .....	270
5.3.1.2 Forces concurrentielles et stratégies d'entreprise .....	272
5.3.2 L'application du modèle aux filières dans une petite économie insulaire.....	273
5.3.2.1 Forces concurrentielles dans des filières et secteur de production en Guadeloupe .....	273
5.3.2.2 Force concurrentielles et stratégies : études pratiques .....	278
<b>Conclusion .....</b>	<b>282</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>286</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>299</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>302</b>
<b>Liste des encadrés .....</b>	<b>303</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>304</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>311</b>

---

# ANNEXES

---

## SOMMAIRE DES ANNEXES

### TABLEAUX

- Nombre d'établissements par activité au 31/12/06 (détaillé)
- PIB par habitants de quelques îles
- Principaux clients et fournisseurs
  - De Trinidad-et-Tobago
  - De la Jamaïque
- Entreprises concernées par les exonérations de charges sociales
- Montant des exonérations
- Ventilation des exonérations
- Projets agréés
- Aides du POSEIDOM
- Consommations budgétaires
- Répartition des fonds structurels
- Bilan des approvisionnements en bananes-desserts
- Taille des exploitations et emploi
- Quelques indicateurs de la filière banane
- Indicateurs de performance de l'Hôtellerie
- RSA pour les céréales
- Evolution des industries intermédiaires en Guadeloupe
- Quelques indicateurs de l'industrie des matériaux de construction et produits minéraux
- Evolution des industries intermédiaires en Guadeloupe
  
- ENCADRES
- Règles de la concurrence en Europe
- Les principes de l'OMC
- Qualité et certification



- Intégration des DOM
- QUESTIONNAIRE SCP
- TEI DE GUADELOUPE

TAB.86. NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON L'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2006

	IAA	Industrie (hors IAA)	Dont IBC	Dont Industrie auto.	Dont IBE	Dont IBI	Dont énergie	Construction	Commerce	Transport	Services	Dont activités financières	Dont activités immobilières	Dont services aux entreprises
<b>France Métropolitaine</b>	<b>71 067</b>	<b>221 234</b>	<b>79 945</b>	<b>2 628</b>	<b>47 357</b>	<b>72 704</b>	<b>18 598</b>	<b>386 710</b>	<b>790 989</b>	<b>109 665</b>	<b>2 174 960</b>	<b>95 617</b>	<b>307 994</b>	<b>595 326</b>
Guadeloupe	791	2 942	1 253	10	690	853	136	6 594	12 774	2 506	22 002	685	2 444	7 405
Guyane	262	870	220	2	219	357	72	1 472	2 585	559	4 136	148	259	1 459
Martinique	574	2 206	838	8	658	634	68	4 121	8 577	2 522	15 063	497	1 803	4 770
Réunion	986	2 580	986	33	725	749	87	4 924	11 708	1 794	19 666	689	1 958	5 296

Source : INSEE

TAB.87. LES PRINCIPALES ÎLES DE LA CARAÏBE : SUPERFICIE ET POPULATION

Territoires	Superficie en km2	Population en milliers
ANTIGUE/BARBUDA (2005)	440	81
ANTILLES NEERLANDAISES (2001)	800	220
ARUBA (2001)	190	101
BAHAMAS (2005)	13 880	323
BARBADE (2005)	430	270
CAÏMANS (2005)	260	45
CUBA (2005)	110 860	11 269
DOMINIQUE (2005)	750	79
GRENADE (2005)	340	103
GUADELOUPE (2005)	1 780	448
HAÏTI (2005)	27 750	8 528
ÎLES VIERGES AMÉRICAINES (2001)	340	109
JAMAÏQUE (2005)	10 991	2 651
MARTINIQUE (2005)	1 102	396
PORTO RICO (2005)	8 950	3 955
REP. DOMINICAINE (2005)	48 780	8 895
SAINTE- LUCIE (2005)	620	161
SAINT-KITTS-ET-NEVIS (2001)	360	45
SAINT-VINCENT ET GRENADINES (2005)	389	119
TRINIDAD-ET-TOBAGO (2005)	5 130	1 305

Sources : Atlaséco 2004 ; L'état du monde 2006

TAB.88. PIB PAR HABITANT DE QUELQUES ÎLES (100 000 HABITANTS) DE LA CARAÏBE  
EN 2004 (EN DOLLARS PPA)

Bahamas	Barbade	Cuba	Grenade	Guadeloupe	Haïti	Jamaïque	Martinique	Porto-Rico	Republique- Dminicaine	Sainte-Lucie	Saint-Vincent	Trinidad-et- Tobago
18228	16483	3000	8039	16107	1556	4327	18006	17700	6761	5350	6310	12794

Source : L'Etat du Monde 2006

TAB.89. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE LA JAMAÏQUE EN 2006

Principaux clients		Principaux fournisseurs	
Etats-Unis	30.4	Etats-Unis	36.8
Canada	15.6	Trinidad	11.5
Chine	15.1	Venezuela	10.7
Royaume-Uni	10.3	Japon	4.2
Pays-Bas	7	Chine	4.1

Source : Banque mondiale

TAB.90. PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS DE TRINIDAD

Principaux clients		Principaux fournisseurs	
Etats-Unis	58.1	Etats-Unis	27.6
Jamaïque	5.8	Brésil	13.9
Espagne	5.3	Congo	6
Barbade	3.3	Colombie	5.9
France	3.2	Nigéria	5.9

Source : Banque mondiale

**TAB.91. NOMBRE D'ENTREPRISES ET DE SALARIÉS CONCERNÉS  
PAR LES EXONÉRATIONS DE COTISATIONS SOCIALES PATRONALES**

	Nombre d'établissements exonérés	Nombre de salariés exonérés
FIN 2001	25 364	139 721
FIN 2002	29 182	177 763
FIN 2003	28 656	186 524
FIN 2004	30 948	203 412
3è trimestre 2005	29 133	165 700

*Source : ministère de l'Outre-mer*

**TAB.92. MONTANT DES EXONÉRATIONS (EN EUROS) LOOM ET LOPOM ENTRE 2001 ET 2005**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Martinique</b>					
LOOM	138963745	160461384	85245908	0	0
LOPOM	0	0	91945756	187814978	199752649
TOTAL	138963745	160461384	177191664	187814978	199752649
VARIATION		15.5%	10.4%	6%	6.4%
<b>Guadeloupe</b>					
LOOM	149018878	170008906	95346487	21426	23297
LOPOM	0	0	91223879	207355868	210920059
TOTAL	149018878	170008906	186570366	207377294	210943356
VARIATION		14%	9.7%	11.2%	1.7%
<b>La Réunion</b>					
LOOM	188105000	213569000	117654000	0	0
LOPOM	0	0	130702000	283761000	324235000
TOTAL	188105000	213569000	248356000	283761000	324235000
VARIATION		13.5%	16.3%	14.3%	14.3%

*Source: Conseil économique et social, Urssaf, CGSS Guadeloupe*

**TAB.93. VENTILATION DES EXONÉRATIONS LOPOM PAR TYPE D'EXONÉRATION  
EN MARTINIQUE ET EN GUADELOUPE ENTRE 2003 ET 2005 (EUROS)**

	2003		2004		2005	
	Martinique	Guadeloupe	Martinique	Guadeloupe	Martinique	Guadeloupe
Ets de moins de 11 salariés toutes activités confondues	41 358 869	45 174 633	78 995 559	101 409 850	83924291	103932793
Ets du BTP de 50 salariés ou plus-seuil 130% du SMIC	9 734 988	10 716 063	20 888 706	19 828 054	21 636 234	26 162 260
Ets du BTP + 50 salariés-exo 50% charges patronales	2 575 356	1 892 483	4 921 759	3 659 267	5 126 649	3 401 047
Ets secteur aérien et maritime seuil 130% du SMIC	306612	844265	2178089	2776366	3167029	3475172
Ets secteurs Exposés-seuil 140% du SMIC	29686918	22579	62695687	53479880	66775601	53177117
Ets secteurs tourisme, hôtellerie et pêche seuil 150% du SMIC	8 275 281	10 012 286	18 110 000	28189 664	19 098 779	26 756 355
Cas particuliers	7732	4743	25178	12787	24066	15315
Total	91 945 756	91 223 879	18 7814 978	207 355 868	199 752 649	216 920 059

*Source : Urssaf*

TAB.94. PROJETS AGRÉÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ EN GUADELOUPE

	2002		2003		2004		2005	
	en M€	%	en M€	%	en M€	%	en M€	%
Hôtellerie			5.16		0.69			
Construction								
Hôtellerie	1.05				1.45			
Rénovation								
Tourisme	9.89	10.2	7.84	7.73	18.52	20.8		51
Plaisance								
Transport	57.84	59.64	21.27	20.99	32.01	36		21.5
Audiovisuel								
Industrie	7.08	7.3	4.79	4.73	5.22			
Agriculture	0.23							
Energies	19.56	20.17	58.29	57.54	20.47	22.97		
Nouvelles								
Télécom								26
Bâtiment	1.32		0.74		4.36			
Artisanat								
Manutention			0.3		0.27			
portuaire								
Services			0.54		6.14			
informatiques								
Autres			2.38					
Sous-total (1)	52.4		99.41		79.55			
-2	44.57		1.89		9.58			
Total Général	96.97		101.3		89.13		5.10	

Source : Conseil économique et social ; Ministère de l'Outre-mer

TAB.95. AIDES DU POSEIDOM AGRICOLE VERSÉES AU COURS DE LA PÉRIODE 1992-1997  
(EN MILLIONS DE FRANCS)

	Guadeloupe	Guyane	Martinique	Réunion	Total
Approvisionnements	147	16	54	289	506
Soutien aux productions	126	42	165	251	584
Total	273	58	219	540	1090

*Source : La lettre de l'ODEADOM*

TAB.96. CONSOMMATION BUDGÉTAIRE POUR LES QUATRE DOM, ANNÉES 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Total RSA	9 834 645	8 271 283	13 939 265	11 794 752	13 357 894
Total fruits et légumes	10 967 602	9 653 331	9 533 378	13 824 104	7 382 798
Total cannes sucre rhum	9 589 942	10 332 428	12 123 017	12 349 543	13 161 344
Total élevage	8 380 007	10 893 553	11 986 839	12 205 865	13 970 863
Total soutien direct	29 286 615	30 899 301	34 023 681	38 606 879	34 515 005
Total	39 12 973	39 170 583	47 966 734	50 401 631	47 872 899

*Source : Ministère de l'Agriculture et de l'Outre-mer*



TAB.97. RÉPARTITION DES FONDS STRUCTURELS 2000-2006 (EN MILLIERS D'EUROS)

SITUATION AU 29 MAI 2006

	<b>FEDER</b>	<b>%</b>	<b>FEOGAO</b>	<b>%</b>	<b>FSE</b>	<b>%</b>	<b>IFOP</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Guadeloupe</b>										
Dotation	522 254		140175		166855		4397		833683	
Programmation	430 523	82.4	109634	78.2	147553	88.4	4303	97.9	692014	83
Consommation	241 352	46.2	68176	48.6	99093	59.4	1997	45.4	410620	49.3
<b>Guyane</b>										
Dotation	238 160		66089		79889		5422		389562	
Programmation	221 799	93.1	60148	91	74493	93.2	5118	94.4	361561	92.8
Consommation	123 985	52.1	37514	56.8	27466	34.4	4198	77.4	193165	49.6
<b>Martinique</b>										
Dotation	473 783		101792		121019		7196		703791	
Programmation	400 479	82.3	88630	87.1	108772	89.9	6902	95.9	604784	85.9
Consommation	185 426	42.2	56310	55.3	52841	43.7	3353	46.6	297932	42.3
<b>La Réunion</b>										
Dotation	823 386		290611		459735		14369		1588103	
Programmation	677 438	91.7	256363	88.2	482618	105	12102	84.2	1428523	90
Consommation	347 815	49.1	159748	55	267392	58.2	5469	38.1	780426	49.1
<b>Total DOM</b>										
Dotation									4109140	
Programmation									3601313	87.6
Consommation									1991130	48.5

Source : CNASEA

TAB.98. LE BILAN D'APPROVISIONNEMENT EN BANANES-DESSERT  
DE L'UNION EUROPÉENNE (1993-2003)

	Union européenne à 12		Union européenne à 15								
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Production communaut.	643.691	584.622	658.206	684.605	810.537	786.232	729.304	782.175	767.268	790.622	754.215
-Grèce											
-Espagne	7 233	3 071	3 138	3589	3901	3589	3336	3275	2909	2433	2670
-France	330 875	321 555	369 387	345943	403999	437414	362188	397578	420919	407343	400941
-Portugal	279 937	234 130	251 280	310652	374747	314793	342009	358861	322758	358943	329223
	25 746	25 866	34 401	24203	27890	30436	21771	22461	20682	21903	21382
Importations	2967828	2829221	3169144	3271374	3157457	3076362	3197930	3298998	3245668	3327599	3367668
Exportations	36000	58052	43879	30703	16919	26213	27640	35309	34284	8028	6021
Importations nettes	2931828	2771169	3125265	3240671	3140538	3050149	3170290	3263689	3211384	3319571	3361647
Consomma- tion apparente	3575519	3355791	3783471	3925276	3951075	3638380	3899594	4045864	3978652	4110193	4115862

Source : Eurostat Comex, Commission Européenne

TAB.99. TAILLE DES EXPLOITATIONS ET EMPLOI

Taille moyenne de la SAU par exploitation		
*SAU	5.62 ha	
*Culture	2.20 ha	
Emploi de la filière		
	Nombre	UTA
Pop. Fam. Tot.	1480	730
Sal. Perm.	1180	1130
Sal. Sais.	960	80

Source : Fiche agricole de 1981 à 2005 –Agreste Guadeloupe –n°10 –Juin 2008

TAB.100. QUELQUES INDICATEURS DE LA FILIÈRE BANANE

	1981	1984	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005
Superficie brut (ha)	8300	8250	7600	6000	6100	5700	5670	4800	2400
Rendement(t/ha)	19.2	19.5	19.2	16.8	21.7	15.1	20.2	27.9	27
Production récoltée(t)	159200	161100	145599	100633	132494	85970	114703	133962	64800
-consommation	42247	35712	25000	18000	27484	20406	21761	27379	9825
locale	116953	125388	120599	82633	98981	61233	84100	97000	51700
-Exportation									
Prix (€/tonnes)	286.6	410.1	463.4	483.3	952.2	158.5	294.2	531.5	565
-marché local	332.3	326.2	463.4	518.3	309.5	381.1	670.8	540	550
-export	282	417.7	477.2	478.7	364.4	108.2	228.7	260	430
Valeur de la production (100 0 €)	35617	55483	477.2	45776	41322	11971	28934	37048	26885
Aide directe aux producteurs (1 000 €)	0	0	0	0	2954	21434	31827	34153	9728
Valeur totale de la production (1 000€)	35617	55483		45776	44276	33405	60761	71201	36613

Source :Agreste –Statistique agricole annuelle (SAA), Production agricole finale (PAF) et Comptes

TAB.101. INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'HÔTELLERIE ENTRE 1998 ET 2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de clients	450000	420000	418900	390000	403000	430000	452000	492000	423000	
Nombre de nuitées			1739000	1730000	1652000	1575000	1743000	1704600	1693000	1635000
Taux d'occupation			67.9	60.9	50.6	45	49	48	54.2	58.6
Durée moyenne de séjour			4.2	4.4	4	3.4	3.8	3.5	3.9	3.3
Chiffre d'affaires			258		214.8	230.9	254.8	244	212.9	
Taux de rentabilité		11.4	13.4		9.5		0.1		- 1.38	

Source : Enquête annuelle d'entreprise, INSEE

TAB.102. RSA POUR LES CÉRÉALES DESTINÉES À L'ÉLEVAGE EN GUADELOUPE

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Bilan POSEIDOM maïs(000t)	20	20	20	16	16	16	108
Importations de maïs(avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Achats maïs UE (avec RSA)	6.24	10.89	11.60	10.83	10.65	10.55	60.76
Montant de l'aide POSEIDOM maïs	0.02381	0.59809	0.61358	0.69842	0.33650	0.52957	2.79997
Part du bilan réalisé	31%	54%	58%	68%	66%	66%	56%
Bilan POSEIDOM orge (000t)	10	10	10	1	0	0	31
Importation d'orge (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Achats orge UE (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Part du bilan réalisé	0%	0%	0%	0%	-	-	0%
Bilan POSEIDOM blé (000 t)	60	76	80	70	80	70	436
Importation de blé (avec RSA)	0	0	0	0	0	0	0
Importation de blé UE (avec RSA)	52.73	60.17	55.55	56.71	34	58.64	317.80
Montant de l'aide POSEIDOM blé	26.0131	26.9969	28.0571	24.8164	1.5179	5.6978	116.1012
Part du bilan réalisé	88%	79%	69%	81%	43%	84%	73%

Source : Douane dans bilan POSEIDOM 1992-1997

TAB.103. ÉVOLUTION DES INDUSTRIES INTERMÉDIAIRES EN GUADELOUPE

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises	92	94	62	68	82	85	84
Effectif salarié	1759	1640	1444	1406	1604	1635	1476
Chiffre d'affaires	305	301.8	284.2	303.4	314.3	338.8	346.1
Salaires bruts	40	37.8	37.3	36.8	39.1	42.5	
Valeur ajoutée	82	83.7	76.7	84.7	91.1	96.2	95.9
Investissement	9	19	22.6	18.4	8.6	11.5	11.6
Taux de marge	29.5	37.3	35.5	41.1	37.7	35.8	214

Source : Enquêtes annuelles d'entreprises, INSEE.

TAB.104. QUELQUES INDICATEURS DE L'INDUSTRIE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION ET PRODUITS MINÉRAUX

	2005	2006
Nombre d'entreprises	30	29
Effectif salarié	631	588
Chiffre d'affaires	168.31	183.49
Salaires bruts	18.59	18.5
Valeur ajoutée	40.67	46.57
Investissement	8.36	7.73
Taux de marge	34.4	42.7

Source : EAE Insee

TAB.105. EVOLUTION DES INDUSTRIES EN GUADELOUPE

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'entreprises	271	282	214	205	214	224	228
Effectif salarié	5076	5190	4233	4560	4233	4784	4511
Chiffre d'affaires	697	737.7	701.6	828.1	701.6	811.3	884
Salaires bruts	108	113.3	104.3	117.5	104.3	125.1	
Valeur ajoutée	194	199.4	197.7	233.3	197.7	227.6	235.7
Investissement	22	34.6	24.1	74.6	24.1	34.6	40.2
Taux de marge	27.8	28.1	32.6	35.6	32.6	30.2	44.3

*Source : Enquêtes annuelles d'entreprises, INSEE.*

### ENCADRE 3. LES RÈGLES DE CONCURRENCE EN EUROPE

<p><b>Article 81 (ex-article 85)</b></p> <p>1. Sont incompatibles avec le marché commun et interdits tous accords entre entreprises, toutes décisions d'associations d'entreprises et toutes pratiques concertées, qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre Etats membres et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun, et notamment ceux qui consistent à :</p> <p>a) fixer de façon directe ou indirecte les prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction,</p> <p>b) limiter ou contrôler la production, les débouchés, le développement technique ou les investissements,</p> <p>c) répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement,</p> <p>d) d'appliquer, à l'égard de partenaires commerciaux, des conditions inégales à des prestations équivalentes en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence.</p>	<p><b>Article 82 (ex-article 86)</b></p> <p>Est incompatible avec le marché commun et interdit, dans la mesure où le commerce entre Etats-membres est susceptible d'en être affecté, le fait pour une ou plusieurs entreprises d'exploiter de façon abusive une position dominante sur le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci.</p> <p>Ces pratiques abusives peuvent notamment consister à :</p> <p>a) imposer de façon directe ou indirecte des prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction non équitables,</p> <p>b) limiter la production, les débouchés ou le développement technique au préjudice des consommateurs,</p> <p>c) appliquer à l'égard de partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes, en leur infligeant un désavantage dans la concurrence,</p> <p>d) subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats.</p>
---	---

*Traité instituant la Communauté européenne, [www.europe.eu.int](http://www.europe.eu.int)*

## ENCADRE 4. LES PRINCIPES DE L'OMC

### **Un commerce sans discrimination**

1. Clause de la nation la plus favorisée (NPF) : égalité de traitement pour les autres.

Aux termes des Accords de l'OMC, les pays ne peuvent pas, en principe, établir de discrimination entre leurs partenaires commerciaux. Si vous accordez à quelqu'un une faveur spéciale (en abaissant par exemple le droit de douane perçu sur un de ses produits), vous devez le faire pour tous les autres membres de l'OMC.

Quelques exceptions sont autorisées. Par exemple, des pays peuvent conclure un accord de libre-échange qui s'applique immédiatement aux produits échangés à l'intérieur du groupe –ce qui établit une discrimination contre les marchandises provenant de l'extérieur. Ou bien ils peuvent accorder un accès spécial à leurs marchés aux pays en développement. De même, un pays peut élever des obstacles à l'encontre de produits provenant de tels ou tels pays, qui font l'objet à son avis, d'un commerce inéquitable. Dans le domaine des services, les pays peuvent, dans des circonstances limitées, recourir à la discrimination. Cependant, les exemptions ne sont autorisées dans les accords que sous réserve de conditions rigoureuses.

2. Traitement national : égalité de traitement pour les étrangers et les nationaux.

Les produits importés et les produits de fabrication locale doivent être traités de manière égale, du moins, une fois que le produit importé a été admis sur le marché. Il doit en aller de même pour les services, les marques de commerce, les droits d'auteur et les brevets étrangers et nationaux. Le traitement national s'applique uniquement une fois qu'un produit, service ou élément de propriété intellectuelle a été admis sur le marché. Par conséquent, le prélèvement de droits de douane à l'importation n'est pas contraire à ce principe même lorsque aucune taxe équivalente n'est perçue sur les produits de fabrication locale.

### **Libéralisation du commerce : progressive et par voie de négociation**

L'un des moyens les plus évidents d'encourager les échanges est de réduire les obstacles au commerce, par exemple les droits de douane (ou tarifs) et les mesures telles que les interdictions à l'importation ou les contingents qui consistent à appliquer sélectivement des restrictions quantitatives. Il y a eu depuis la création du GATT, en 1947-1948, huit séries de négociations commerciales. Dans un premier temps, ces négociations étaient axées sur l'abaissement des taux de droits applicables aux marchandises importées. Elles ont permis de réduire progressivement le taux des droits perçus par les pays industrialisés sur les produits industriels, qui ont été ramenés vers le milieu des années 90 à moins de 4%. Dans les années 80 cependant, le champ des négociations a été élargi pour comprendre les obstacles non tarifaires au commerce des marchandises et des domaines nouveaux comme les services et la propriété intellectuelle.

### **Promouvoir une concurrence loyale**

On dit parfois que l'OMC est l'institution du libre-échange, mais cela n'est pas tout à fait exact. Le système autorise bien l'application de droits de douane et, dans des circonstances limitées, d'autres formes de protection. Il serait plus juste de dire qu'il s'agit d'un système de règles visant à garantir une concurrence ouverte, loyale et exempte de distorsions.



### **Encourager le développement et les réformes économiques**

Le système de l'OMC contribue au développement. Toutefois, les pays en développement ont besoin d'un délai flexible pour mettre en œuvre les accords du système. Les accords eux-mêmes reprennent des dispositions antérieures du GATT qui prévoient une assistance spéciale et des avantages commerciaux pour les pays en développement. Au cours des sept années et demie qu'a duré le Cycle d'Uruguay, plus de 60 de ces pays ont mis en œuvre de façon autonome des programmes de libéralisation du commerce. En même temps, les pays en développement et les pays en transition ont joué pendant le Cycle d'Uruguay un rôle beaucoup plus actif et influent que lors des négociations précédentes, et ce rôle s'est encore plus renforcé dans le cadre de l'actuel Programme de Doha pour le développement.

A la fin du Cycle d'Uruguay, les pays en développement étaient disposés à assumer la plupart des obligations incombant aux pays développés. Toutefois, un certain délai leur a été ménagé dans les Accords pour leur permettre, pendant une période transitoire, de s'adapter aux dispositions moins connues et peut-être plus difficiles de l'Accord sur l'OMC, en particulier pour les plus pauvres –les moins avancés –d'entre eux.

*Source : OMC ; <http://www.wto.org/french/thewto>*

## ENCADRE 5. QUALITÉ ET CERTIFICATION

### Qualité et certification

-L'approche « *management qualité ISO 9000* » est centrée sur l'organisation de l'entreprise sur l'organisation de l'entreprise. Elle vise à prendre des dispositions interne pour garantir l'organisation ainsi que les moyens techniques et humains. Le management de la qualité ne définit pas le résultat final de la prestation apportée au client.

-L'approche « *qualité du produit ou du service* » repose sur un niveau de résultat du produit ou du service défini, dans un référentiel ou un cahier des charges, par un ensemble de caractéristiques auxquelles le produit ou service doit répondre.

-L'approche « *qualité totale* ». a pour finalité la prospérité durable et la pérennité de l'entreprise. Les modèles du Mouvement français pour la qualité ou de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) permettent d'évaluer les performances du management de l'entreprise. Ils servent de référence pour les Prix Qualité.

Selon les positionnements commerciaux ou selon les compétences de chaque entreprise, on privilégie l'approche qualité du produit ou du service, ou l'approche qualité ISO 9000. En réalité, ces deux démarches sont complémentaires pour satisfaire les besoins et les attentes des clients.

Pour rendre visible la qualité et gagner la confiance des clients, la certification est une preuve écrite accordée par des organismes tiers. Le Comité français d'accréditation (COFRAC)

A parmi ses missions l'évaluation de leur compétence et de leur impartialité.

L'Association française de normalisation (AFNOR) anime le système français de normalisation et représente les intérêts français dans les instances européennes et internationales (ISO).

Source : Le 4 Pages n° 138, octobre 2000, SESSI.

## ENCADRE 6. L'INTÉGRATION DES DOM FRANÇAIS DANS L'UNION EUROPÉENNE

1957	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Traité instituant la Communauté économique européenne (CEE)</li> <li>-entrée en vigueur le 01.01.58</li> <li>-article 227.2 prévoyant un délai de deux ans pour demander des dispositions spécifiques en faveur des DOM</li> </ul>
1957-1975	*Application du FED aux DOM
1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Application du FEDER (22.03.75)</li> <li>*Aide du FEOGA</li> </ul>
1976	*Application du FEOGA Orientation
1978	*Arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes relatif à la fiscalité, rappelant le principe de l'application aux DOM des politiques communes
1981	*Aide au transport et au raffinage du sucre des DOM
1986	*Création du groupe interservices de la Commission européenne pour les régions ultrapériphériques
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mémorandum du gouvernement français pour une meilleure insertion des DOM dans la Communauté</li> <li>*Résolution du Parlement européen (rapport LIGIOS) en faveur des DOM</li> <li>*Journées DOM à la Commission avec élus, socioprofessionnels et administrations</li> </ul>
1988	*Décision du Conseil sur la fiscalité applicable au rhum « traditionnel » des DOM
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Décision du Conseil</li> <li>-instituant le POSEIDOM</li> <li>-définissant le cadre d'évolution du régime d'octroi de mer</li> <li>*Application aux DOM de la réforme des fonds structurels (région d'objectif 1) : cadre communautaire d'appui (CCA) et initiative REGIS</li> </ul>
1991	*Règlement-cadre pour les mesures agricoles du POSEIDOM
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Traité sur l'Union Européenne :</li> <li>-entrée en vigueur le 1.01.93</li> <li>-déclaration en faveur des régions ultrapériphériques</li> <li>-décision du Conseil sur la mise en place d'une OCM banane</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Suppression des frontières entre les Etats-membres de l'U.E.</li> <li>*Création de l'OCM banane</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nouvelle programmation des fonds structurels : document unique de programmation (DOCUP) et initiative REGIS II</li> <li>*Accord de Marrakech au GATT, entre l'U.E. et quatre pays d'Amérique latine sur l'OCM banane</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Première révision du POSEIDOM agricole</li> <li>*Nouvelle décision du Conseil sur la fiscalité applicable au « rhum traditionnel » des DOM</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Traité « consolidé » sur l'Union européenne</li> <li>-entrée en vigueur le 01.05.99</li> <li>-article 299.2 relatif aux régions ultrapériphériques</li> </ul>
1998	*Modification de l'OCM banane sur le régime d'importation à la suite des conclusions de l'OMC

QuickTime™ et un  
décompresseur  
sont requis pour visionner cette image.

QuickTime™ et un  
décompresseur  
sont requis pour visionner cette image.

QuickTime™ et un  
décompresseur  
sont requis pour visionner cette image.

TEI GUADELOUPE de l'année 2000 calés sur les totaux des colonnes

TEI GUADELOUPE 2000 calé sur les totaux des colonnes		001A	001B	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	BUF	Total Consomma tion intern�dair e
Produit		23 575	15 009	56 910	1 133	35 395	53 680	30 057	94 247	85 959	92 050	111 106	127 011	6 873	149 898	610 870	101 873	533 876	318 014	113 535	134 218	64 586	358 183	303 607	73 534	225 382	163 613	201 758	4 085 953
001A	BANANE								5,5%																				5 141
001B	CANNE A SUCRE						50,8%		0,8%																				27 981
002	AUTRE AGRICULTURE			10,7%	6,8%		1,8%	53,4%	14,8%	0,0%			0,1%		0,9%	0,8%								6,0%	0,1%	1,3%	4,7%		72 245
003	SYLVICULTURE			4,6%	2,9%		0,8%	22,9%	6,3%	0,0%			0,1%		0,4%	0,3%						0,0%		2,6%	0,0%	0,6%	2,0%		30 974
004	PECHE, CHASSE				45,4%				0,0%	0,0%			0,1%									0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		1 188
005	SUCRE, RHUM, ALCOOLS	0,0%	0,0%	0,0%			1,2%	0,3%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%		397
006	VIANDES ET LAIT	0,0%	0,0%	0,0%			0,2%	0,1%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%		13 915
007	AUTRES IAA	6,9%	6,9%	26,4%			1,2%	0,9%	13,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	0,0%	3,4%	0,1%		465
008	INDUS BS DE CONSO	2,6%	2,6%	9,3%		0,6%	5,4%	1,8%	16,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	22,3%	0,5%	0,7%	0,2%		17 434
009	INDUS BS D'EQUIPEMENT	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%		1,1%	0,2%	0,9%	19,3%	0,7%	0,6%	0,7%	0,3%	0,5%	0,4%	2,1%	2,8%	1,4%	4,0%	0,9%	2,7%	5,1%	1,3%	6,1%	5,1%	6,5%		3 031
010	INDUS PDTS MINERAUX	0,9%	0,9%	0,4%	0,6%	4,0%	1,0%	0,2%	0,9%	15,6%	1,6%	0,7%	1,6%	0,3%	0,4%	2,1%	3,6%	3,4%	1,5%	2,2%	0,8%	1,7%	4,6%	2,3%	19,5%	22,6%	5,8%		10 196
011	INDUS BS INTERMED	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,9%	0,2%	0,1%	0,2%	0,4%	6,2%	1,9%	1,2%	0,7%	1,1%	11,9%	1,0%	0,4%	0,6%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,6%	1,7%	5,1%		37 545
012	PROD COMBUS CARB.	7,4%	7,4%	3,6%	5,0%	5,1%	3,2%	0,8%	3,2%	4,3%	22,3%	13,0%	7,7%	5,1%	6,0%	8,3%	46,4%	6,9%	11,7%	1,2%	4,1%	7,0%	3,3%	1,8%	7,0%	11,7%	13,9%		54 005
013	EAU ET ELECTRICITE	0,5%	0,5%	0,2%		1,5%	2,5%	0,1%	1,7%	0,7%	2,0%	44,2%	3,3%	0,8%	0,7%	20,7%	0,7%	0,4%	0,2%	1,2%	0,5%	0,6%	0,0%	3,6%	2,6%	0,4%	0,1%		99 662
014	CONSTRUCTION	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	1,8%	0,0%	1,1%	0,4%	1,1%	11,3%	0,9%	0,3%	0,1%	7,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,5%	0,5%	0,0%	1,5%	1,0%	0,2%	0,0%			102 388
015	COMM REPAR AUTO	16,2%	16,2%	7,8%	1,7%	16,6%	3,8%	1,1%	3,0%	11,4%	19,7%	3,5%	24,8%	3,2%	4,9%	7,1%	3,2%	2,4%	1,0%	0,7%	0,6%	6,4%	1,0%	1,3%	2,4%	1,4%	1,2%		164 143
016	COMMERCE	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,7%	0,7%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%		103 038
017	TRANSPORTS	17,5%	17,5%	8,4%	3,8%	31,1%	0,9%	0,6%	1,0%	0,7%	0,4%	3,2%	1,0%	34,6%	38,5%	2,2%	2,9%	6,7%	15,7%	0,8%	0,6%	2,2%	1,2%	2,6%	1,7%	1,6%	3,7%		324 797
018	ACTIVITES FINANC	0,6%	0,6%	0,3%	0,7%	2,1%	1,8%	0,7%	1,7%	0,8%	0,7%	2,4%	2,0%	3,1%	9,1%	0,5%	2,0%	4,2%	1,0%	1,2%	2,0%	2,1%	0,8%	4,3%	3,0%	5,3%	6,3%		206 253
019	ACTIVITES IMMOB	1,8%	1,8%	0,9%	1,1%		0,2%	0,1%	0,2%	0,4%	0,7%	0,6%	0,4%	6,4%	7,5%	14,8%	0,5%	1,1%	0,8%	1,4%	20,9%	8,5%	1,6%	1,1%	2,4%	4,7%	9,8%		68 971
020	POSTES ET TELECOM	0,1%	0,1%	0,0%	0,2%		0,4%	0,1%	0,4%	0,3%	0,0%	0,5%	0,2%	0,0%	0,1%	0,4%	2,2%		0,5%	0,4%	0,1%	0,1%	1,1%	0,7%	0,7%	0,6%	1,1%		175 361
021	AUTRES SERV ENTREPRI	0,4%	0,4%	0,2%			1,1%	0,3%	1,2%	0,2%	0,5%	0,2%	0,6%		0,1%	0,1%		14,8%	0,7%	0,5%	0,7%	0,3%	2,3%	0,7%	3,3%	2,3%	1,3%		341 725
022	HOTELS RESTAURANTS	0,1%	0,1%	0,0%		2,4%	2,4%	0,6%	2,5%	2,6%	0,7%	4,5%	1,3%	10,2%	2,0%	1,0%	5,8%	16,8%	37,7%	1,8%	0,2%	0,9%	2,1%	2,2%	1,9%	7,3%	2,8%		4 080
023	AUTRES SERV PARTIC	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%	0,2%	1,5%	0,8%	0,3%	0,6%	0,8%	11,8%	1,6%	2,1%	0,6%	3,4%	0,5%	1,7%	1,7%	2,8%		219 048
024	EDUC, SANTE, ACT SOC	0,3%	0,3%	0,1%	4,1%	0,4%	0,6%	0,4%	0,6%	0,6%	0,2%	0,2%	0,3%	2,3%	0,9%	1,4%	1,8%	2,3%	1,3%	28,4%	0,3%	2,5%	1,5%	0,7%	2,0%	1,1%	2,2%		100 413
025	ADMINISTRATIONS	0,1%	0,1%	0,1%	2,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,1%	0,4%	0,1%	0,1%	0,7%	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%		187 295
026		0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,6%	0,2%	0,5%	2,8%	0,7%	0,2%	0,7%	0,6%	1,9%	0,4%	3,4%	5,2%	1,1%	11,8%	2,2%	41,8%	7,3%	2,0%	3,8%	2,8%	4,9%		18 154
027		8,3%	8,3%	4,0%	5,0%	3,3%	9,5%	4,8%	7,5%	10,5%	4,4%	3,9%	4,5%	18,7%	14,1%	7,0%	14,5%	19,3%	7,1%	37,6%	14,8%	13,7%	56,1%	8,0%	17,2%	12,4%	16,6%		107 570
028		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	-0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%		279 006
029		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%	0,2%	0,4%	0,6%	0,1%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	1,7%	1,6%	13,3%	0,6%	1,7%		75 234
030		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%	0,5%	1,6%	0,9%	0,6%	1,0%	2,1%	3,1%	1,0%	2,3%	1,5%		284 893
031		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,8%	2,6%	0,1%	2,5%	43,4%	0,4%	1,3%	1,1%	0,7%	0,8%	2,5%		2 320
032		0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,6%	0,2%	0,5%	2,8%	0,7%	0,2%	0,7%	0,6%	1,9%	0,4%	3,4%	5,2%	1,1%	11,8%	2,2%	41,8%	7,3%	2,0%	3,8%	2,8%	4,9%		91 656
033		8,3%	8,3%	4,0%	5,0%	3,3%	9,5%	4,8%	7,5%	10,5%	4,4%	3,9%	4,5%	18,7%	14,1%	7,0%	14,5%	19,3%	7,1%	37,6%	14,8%	13,7%	56,1%	8,0%	17,2%	12,4%	16,6%		137 617
034		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	-0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%		613 660
035		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%	0,2%	0,4%	0,6%	0,1%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	1,7%	1,6%	13,3%	0,6%	1,7%		-127
036		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%	0,5%	1,6%	0,9%	0,6%	1,0%	2,1%	3,1%	1,0%	2,3%	1,5%		51 889
037		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,8%	2,6%	0,1%	2,5%	43,4%	0,4%	1,3%	1,1%	0,7%	0,8%	2,5%		32 486
038		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%	0,2%	0,4%	0,6%	0,1%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	1,7%	1,6%	13,3%	0,6%	1,7%		4 791
039		0,0%	0,0%	0,0%			0,1%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%	0,2%	0,4%	0,6%	0,1%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%	1,7%	1,6%	13,3%	0,6%	1,7%		15 112

